

الإدارة

■ مجلة علمية ربع سنوية يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ■

المجلد السادس والثلاثون ■ العدد الرابع ■ يوليو - أكتوبر ٢٠٠٣

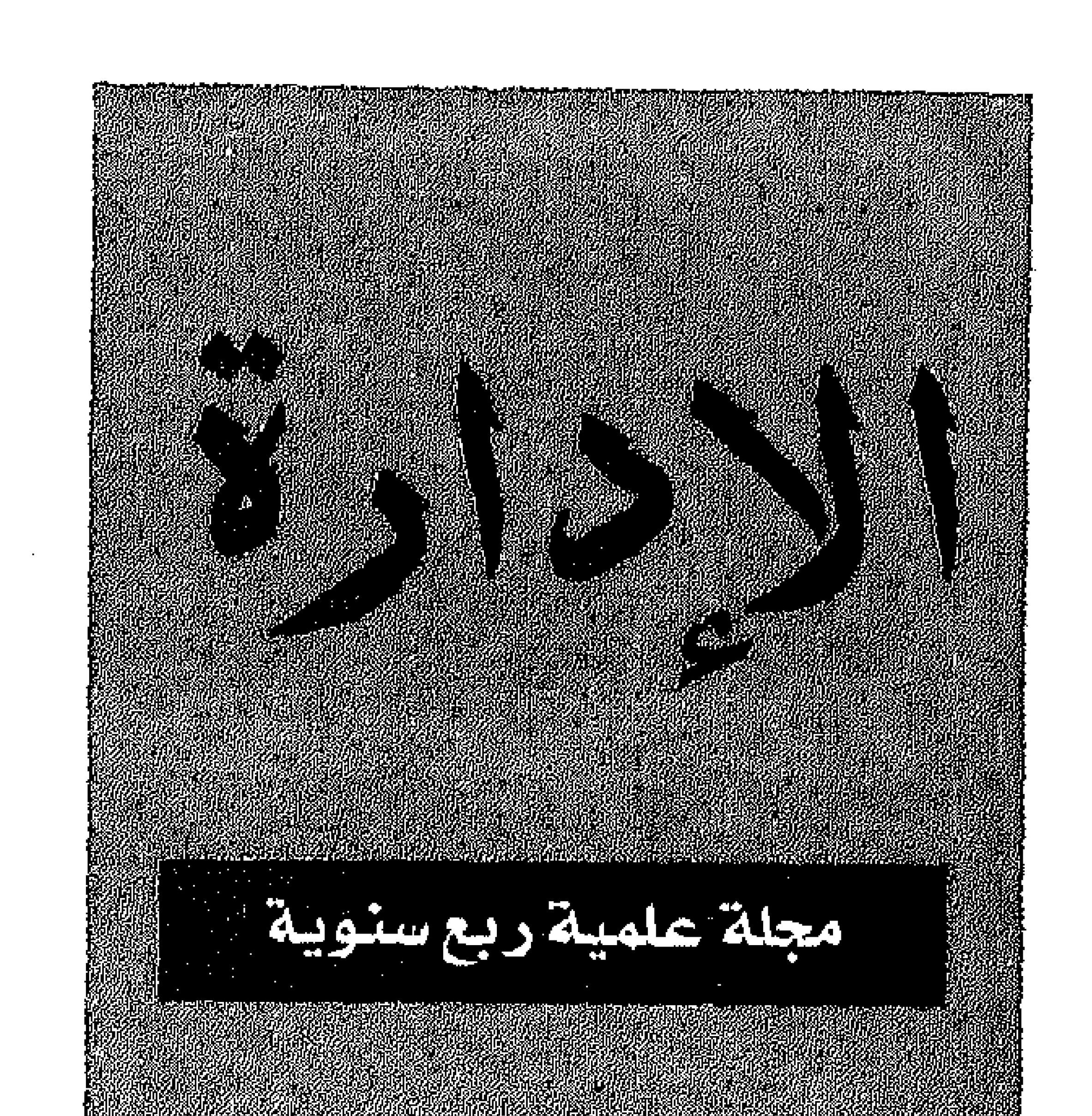
أسرار فى قلب أكتوبر المجيد

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

المجلد الخامس والثلاثون - العدد الرابع - يوليو/ أكتوبر ص٢٠٠٣

القاهرة - ٢ شارع الشواربى - جمهورية مصر العربية ت : ٣٩٢٢١٠٠ - ٣٩٢٢٠٥١



الإشتراكات

داخل جمهورية مصر العربية

عشرون جنيها شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد

خارج جمهورية مصر العربية

ثلاثون دولار سنوياً عن أربعة أعداد وثمانية دولارات عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد

اتحاد جمعيات التنمية الادارية

- جمعية إدارة الأعمال العربية
- جماعة الإدارة العليا
- الجمعية العربية للإدارة العامة
- جمعية العلاقات العامة العربية
- جماعة القادة الإداريين
- الجمعية المصرية للإدارة المالية
- أكاديمية إدارة الأعمال الدولية
- الجمعية المصرية للإدارة الاجتماعية
- الجمعية المصرية للإدارة المحلية
- الجمعية العلمية العربية للنقل
- جماعة الهندسة الإدارية
- جماعة العربية للإدارة
- الجمعية المصرية لتكنولوجيا التسويق
- الجمعية العربية لنظم وتكنولوجيا المعلومات

إقرأ فى عدد يوليو ٢٠٠٣

قواعد

تقبل إدارة تحرير المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها. إذ توافرت فيها الشروط التالية:

- أن تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التى صدرت من أجلها.
- تقدم الموضوعات من أصل + صورة منسوخة على الآلة الكاتبة، على أن تكون مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها أو تقديمها لأية دورية أخرى وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارئ.
- تلتزم هذه الموضوعات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعى، وتصاغ فى لغة عربية سليمة.
- تعرض الدراسات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء، ويقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة.

السنوية

تسدد الاشتراكات نقدا وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة (اتحاد جمعيات التنمية الإدارية) على الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلى

الإعلانات

يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة أسعار الإعلانات المعتمدة من المجلس الأعلى للصحافة

رقم الإيداع بدار الكتب: ١٩٦٩/١١

النشر

- تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة، وتقع مسئولية صحة المعلومات والمراجع والبيانات الواردة بها على هؤلاء الكتاب شخصيا.
- كل ما ينشر أو يقبل للنشر فى المجلة، لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة، مع الإشارة بوضوح إلى المجلة كمرجع تم النقل عنه.
- تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة وفقا لما تحدده خطة التحرير، والتى تحدد على أساسها أولويات النشر، وللمجلة الحق فى قبول أو رفض أية موضوعات ترد إليها، كما أنها لا تلتزم برد الموضوعات التى لا يتم نشرها.

الافتتاحية



د. حسين رمزى كاظم

أسرار فى قلب أكتوبر المجيد

سوف يظل يوم ٦أكتوبر من كل عام يوما خالدا فى تاريخ العسكرية المصرية، حيث حققت قواتنا المسلحة أروع انتصاراتها فى العصر الحديث.. ذلك النصر الذى أكد لشعوب العالم أجمع قدرة وكفاءة المقاتل المصرى فى مواجهة العدوان والدفاع عن أراضيه المغتصبة، وأعاد لشعب مصر العظيم ثقته بقواته المسلحة، وهدم نظرية الأمن الإسرائيلية التى تتحدث عن جيش إسرائيل الذى لا يقهر وخط بارليف الذى لا يمكن اجتيازه.

إن حرب أكتوبر المجيدة أثبتت أن العبرة بالرجال وليس بالسلاح أو بالدفعات القوية لخط بارليف الذى تكلف إعداده ملايين الدولارات، والذى تحطم بسواعد المقاتل المصرى الذى كان بتصميمه الجاد والراسخ على خوض المعركة وتحرير الأرض مهما كان الثمن هو العنصر الحاسم وراء هذا الانتصار الكبير.

كما أثبتت نتائج الحرب أنه كان وراء النصر قيادات عسكرية قادرة ومؤمنة.. أدارت المعركة باداء رائع وبروح الفريق، وكان على رأس تلك القيادات قيادة متميزة ومخلصة للرئيس محمد حسنى مبارك قائد قواتنا الجوية فى ذلك اليوم، وصاحب الضربة الجوية المفاجأة التى شلت جميع مواقع العدو، وكانت هى مفتاح النصر العظيم.

وعلى الرغم من مرور تلك السنوات الطويلة على معركة أكتوبر العظيم، إلا أنه لم ينقطع حتى الن سيل كبير من كتابات الكتاب والمفكرين والمحللين العسكريين فى كثير من معاهد البحوث العسكرية فى شتى انحاء العالم الذين

أشادوا بالأسلوب العلمى فى إدارة العمليات الحربية من حيث التخطيط الجيد لها والتنظيم المتكامل لجميع أنشطة العمليات، والتنسيق والتعاون التكتيكى والتعبوى والاستراتيجى لوحدتها العسكرية المختلفة.

كما أنه قد بدأ أخيرا ظهور بعض الكتابات التى كشفت عن العديد من الأسرار والخفايا التى لازمت حرب أكتوبر ولم ينكشف عنها النقاب من قبل، ولعل من أهم تلك الكتابات هى مذكرات هنرى كسنجر وزير خارجية أمريكا خلال حرب أكتوبر عام ١٩٧٣، حيث أكد فى مذكراته المنشورة أنه لولا الجسر الجوى الأمريكى للإمداد بالسلاح والعتاد لما تمكن الجيش الإسرائيلى من الاقتراب وفتح الطريق للعبور إلى الضفة الغربية من القناة.

كما كشفت أيضا بعض الصحف الإسرائيلية عن أسرار وخفايا أخرى عديدة من واقع السجلات الرسمية لحرب أكتوبر التى أعدتها وزارة الدفاع الإسرائيلية، والتى أكدت فشل القيادة العسكرية الإسرائيلية فى السيطرة على قواتها فى صحراء سيناء نتيجة لصمود القوات المسلحة المصرية فى دفاعات قوية، وتعرض القوت الإسرائيلية لهجمات مستمرة فى أعماق سيناء.

ولا شك تلك الأسرار والخفايا التى قد اختفت فى مكنون قلب معركة أكتوبر المجيد لسنوات طويلة، والتى بدأت تتكشف حقائقها اليوم فى كتابات ومذكرات الكثيرين، إنما تؤكد بما لا يدع مجالا للشك أن حقائق التاريخ لم تطمسها مسيرة الأعوام المتعاقبة لأن الحق لابد أن ينجلى وبما يعلى من قيمة هذه الحرب التى كانت مفتاح النصر وبوابة السلام، كما أضاءت فى ذات الوقت رصيد اجديدا إلى أمجاد الوطن.

ومن المؤكد أنه سوف يجىء اليوم الذى ستنكشف فيه أسرار وخفايا جديدة سوف يسجلها التاريخ المعاصر للأجيال الجديدة، ليؤ:د أيضا قة وصلابة وتفوق وبراعة قواتنا المسلحة فى إعداد وتخطيط وتنفيذ معركة العبور، وبصفة خاصة خطة الخداع العسكرية الذى كان لها دور كبير فى إحراز النصر العظيم.

وإذا كانت مسيرة السلام خلال هذه الأيام تتعثر خطواتها - رغم الجهود المضنية - التى يبذلها الرئيس مبارك لاحتواء الموقف، فإن السلام العادل من أجل الحق سوف ينتصر فى النهاية، مهما صادفه من عقبات، لزن السلام هو حياة الشعوب، وأن أبناء الشعب الفلسطينى هم أصحاب حقوق مشروعة مسلحة بالعدل والإيمان والإرادة القوية.

د.حسين رمزى كاظم

نحو نظرة موحدة إلى مفهوم العلم فى العلاقات العامة

بقلم:
الدكتور محمد محمد البادى
أستاذ ورئيس قسم الصحافة
كلية الآداب بجامعة المنصورة

■ موضوع البحث وأهميته:

يقوم مفهوم العلم على تلك المعرفة الجماعية المنظمة بالمجالات التى تشعب إليها الكائنات الحية وعوامها المحيطة بها، والتى تحكمها قوانين ونظريات متفق عليها بين المنتمين لكل مجال من هذه المجالات وتستخدم هذه القوانين والنظريات فى تفسير الظواهر التى تضمها هذه المجالات، كما تستخدم فى التنبؤ بإمكانية حدوثها.

وتتصف المعرفة العلمية بعدد من الصفات المميزة لها. فهى تقوم على الملاحظة المنظمة للظواهر، والتى يشترط فيها أن تكون قريبة التناول، وتتطلب اختبارات موضوعية للتحقق من صمتها، وتقبل الانتظام فى أنظمة دقيقة تيسر التنبؤ بقضايا أخرى قريبة منها، ويشترط فيها الموضوعية، وتتصف نتائجها بالاعتماد المتبادل، حيث لابد أن يستوعب كل باحث النتائج السابقة ليستطيع أن يضيف إليها.(١)

وتتوزع العلوم على هذه المجالات من المعرفة الجماعية المنظمة، بحسب نوعية اهتمامات كل منها، ونوعية الظواهر التى يختص كل منها، والكيفية التى تستخدم بها مناهج البحث خلال تعامله مع الظواهر الخاصة به، بهدف تحقيق ذاته وتميزه وتطوره، وتأتى القوانين والنظريات الخاصة بكل علم كنتيجة طبيعية للصفات التى تميز بها عن العلوم الأخرى.

والعلم لا يقرن بالتطبيقات المفيدة فقط، ولكنه أوسع منها مفهوما، حيث يشتمل أيضا على مجموعة من النتائج التى تتصف بالعمومية، وهى تقدم إجابات مؤكدة عى تساؤلات تتصل بالظواهر التى يختص بها، وهى التى تسمى بالقوانين والنظريات، وهذه القوانين

(١)- عبدالباسط محمد حسن: أصول البحث الاجتماعى القاهرة: مكتبة وهبة، ط٦، ١٩٧٧. ص٢٤.

والنظريات تتسم بالثبات النسى، وتقبل التعديل، والإضافة والتغيير، ويشترط أن تكون هناك علاقة منطقية بينها من ناحية، وبينها وبين التراث المتراكم في مجال تخصصها من ناحية ثانية، كما يشترط أن تقوم على فروض تتطلب تمحيصا منظما لإثباتها أو نفيها، باستخدام المنهج العلمى الذى يميز كل علم ويمثل إطارا فكريا يحكم الباحثين المنتسبين إليه، هذا فيما يختص بمفهوم العلم، ومواصفاته بصفة عامة.

أما في مجال العلاقات العامة، فقد وجدنا دراسات كثيرة تستخدم مصطلح العلم في مواجهة المفاهيم التى قامت عليها، والتى لا تزيد عن كونها توصيفا لأساليب مهنية بالكيفية التى استفادت بها من التجارب العملية ونتائج العلوم الاجتماعية، إلا أن هذا الاستخدام يعتبر تجاوز لمضمونها ومغالاة فى وصفها، ولا ينطبق على مفهوم العلم بالمعنى التى حددناها.

ولعل أكبر دليل على ذلك، هو تلك التفسيرات التى وضعتها هذه الدراسات لمصطلح العلم الذى استخدمته. ففى دراسة قام بها إدوارد روبنسون E.robinson اعترف بأن العلاقات العامة، كعلم اجتماعى، ليست إلا تطبيقا للعلوم الاجتماعية، عندما تمارس مهمتها فى قياس اتجاهات الاجماعات التى تهم منظمة معينة، وفى مساعدة الإدارة العليا على تحديد أهدافها فى إطار التوازن بينها وبين أهداف الجماعات التى تهمها، وفى تخطيط برامج الاتصال التى تستهدف تحقيق الفهم العام والرضا العام.(٢).

وهناك فرق واضح بين أن تكون هناك علاقة تأثير متبادل بين العلوم الاجتماعية، وهذه ظاهرة طبيعية، وبين أن قوم مهنة على هذه العلوم الاجتماعية، تأخذ منها ولا تعطيها، وتتأثر بها ولا تؤثر فيها، وتعتمد عليها اعتماد العاجز على القادر، واعتماد النباتات المتسلقة على الأشجار الباسقة.

إن العلوم الاجتماعية لها مجالاتها التطبيقية، وتتكامل فيها النظرية مع التطبيق، وتثريه وتواجه مشكلاته، وهذه ظاهرة طبيعية، أما أن تكون مهنة غريبة عنها وليس لها جانبها النظرى وتعتمد بالكامل على الجوانب النظرية للعلوم الاجتماعية، فهذا وضع غير طبيعى.

ومن ثم فإن استخدام مصطلح العلم فى تعريفات بعض الدراسات التى قامت فى مجال العلاقات العامة، يعتبر وضعا لا يقوم على أساس واقعى سليم من الفهم الصحيح لمفهوم العلم، بكل ما يعنيه من معان وأبعاد وعلاقات. وهذه هى المشكلة التى تواجه العلاقات العامة، كمهنة متخصصة أو مجال تطبيقى يفتقد جانبه النظرى المتخصص والمتميز والمشتعل.

ولقد كرس هذا الوضع وزاد من عمق المشكلة الناتجة عنه، ذلك الاعتماد الطويل للعلاقات العامة على العلوم الاجتماعية ونتائجها، إلى جانب تطبيقاتها العشوائية فى كثير من المنظمات، مما أدى إلى طمس الحدود الفاصلة بين العلاقات العامة والعلوم الاجتماعية وتطبيقاتها العملية، وإلى جعل مفاهيم العلاقات العامة تختلط اختلاطا مربكا. وكان هذا الوضع أحد الأسباب القوية التى حالت دون وصولها إلى مفهوم واضح ومحدد ورقيق، ويتفق عليه الممارسون والأكاديميون.

ولعل الخلط فى انتماءاتها العلمية داخل الجامعات التى تدرسها كقرارات علمية، يعتبر دليلا واضحا على هذه الاستنتاجات التى انتهينا إليها، فهذه الجامعات قد تدرسها من داخل أقسام الصحافة أو الإعلان أو الاتصال الجماهيرى أو الشخصى أو اللفظى أو الإدارة وإدارة الأعمال أو

---

(2) Rabinsn, E. Communication and public Relations. Ohio; Merrill, 1966. pp.36 - 40.

التسويق. فما هو انتماؤها الحقيقى؟ وهل هى جزء من هذه التخصصات أم أن لها كيانها المستقل؟! أسئلة كثيرة لم يجب عليها أحد حتى الآن، بدليل استمرارية هذه الانتماءات بدون تغيير طوال سنوات طويلة وحتى الآن!!

ثم أن انتماءاتها داخل المنظمات المعاصرة دليل آخر، فلطالما حرمتها الإدارة العليا فى هذه المنظمات من مكانه مناسبة، تستطيع منها أن تلعب دورا يتناسب مع أهميتها، ولطالما خلطت بينها وبين الإعلان والتسويق والعلاقات الإنسانية وغيرها. بل أنها لجأت خلال السنوات الأخيرة إلى مفاهيم جديدة لاستخدامات جديدة، ليست فى الحقيقة إلا جزءا من مفهوم العلاقات العامة.

ولقد قامت محاولات علمية محدودة فى مضمونها وعمقها وأبعادها لمواجهة هذه المشكلة وإيجاد حلول لها. وكان من الطبيعى أن تنطلق كل هذه المحاولات من زاوية واحدة، وهى محاولة إيجاد مجال متخصص تنفرد به العلاقات العامة وتتميز به وتستقل به، ويكون أساسا لقيام المعرفة العلمية النظرية المنظمة التى تمثل مفهوم العلم النظرى وتدعم جانبها التطبيقى المتمثل فيها كمهنة متخصصة، غير أنه يؤخذ عليها جميعها أنها وقفت عند حدود هذا الهدف، ولم تتجاوزه إلى وضع قواعد وأسس يقوم عليها هذا المفهوم الصحيح لعلم العلاقات العامة.

بل إننا قمنا بمحاولتين من هذه المحاولات قاصدين تحقيق نفس الغاية. وبعد مرور وقت على متابعة نتائج الدراسات العلمية فى مجالات الاتصال بصفة عامة، والاتصال المؤسسى بصفة خاصة، تبين أنه قد يحدث التباسا حول نتائج هاتين المحاولتين. وقد يكون هذا الالتباس شكليا بأكثر منه موضوعيا، ولكنه قد يؤدى إلى ضعف الرؤية أمام الباحثين الذين عليهم أن يواصلوا السير فى نفس الطريق للوصول بالغاية التى حققتها هذه المحاولات الأولى إلى كل أبعادها.

ولما كانت المحاولتان اللتان قمنا بهما يعتبران من الناحية العلمية أكثر وضوحا فى نتائجهما من المحاولات الأخرى السابقة عليهما، بل إن هذه المحاولات السابقة علينا تعتبر محدودة للغاية، فإنه يكون من المهم والضرورى القيام بمحاولة علمية جديدة تستهدف تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة، من أجل إزالة الالتباس الذى قد يحدث فى مواجهة المحاولتين السابقتين لنا، ولوضع نقطة بداية أكثر قوة ووضحا للدراسات التالية.

■ **تحديد مشكلة البحث:**

إن قيام علم العلاقات العامة داخل إطار المفاهيم الصحيحة للعلم بكل مواصفاتها وأسسها وأركانها، وبالدرجة التى توفر لهذا العلم استقلاله وتميزه وعلاقته الصحيحة بالعلوم الاجتماعية الأخرى، يعتبر هدفا أساسيا لأسباب كثيرة.

فقيام هذا العلم يعنى وضوح المضمون الذى تقوم عليه نتائج علمية ومقررات دراسية لها تميزها. وبالتالى يكون لها القدرة على حسم مشكلة انتماء العلاقات العامة داخل الجامعات، كعلم له كيانه ومجاله واستقلاله وتميزه.

وقيام هذا العلم أيضا يعنى علاقة صحيحة تقوم على التأثير المتبادل بين العلاقات العامة، كعلم اجتماعى، والعلوم الاجتماعية الأخرى، فتعطى بقدر ما تأخذ، وتؤثر بقدر ما تتأثر، وتصبح بذلك علما اجتماعيا له قوامه الواضح والمحدد.

وقيام هذا العلم كذلك، يوفر للعلاقات العامة جانبها النظرى متكاملا مع جانبها التطبيقى، ليحل مشكلاتها ويثيريها، ويعطيها كيانا متفاعلا ومثمرا، شأنها فى ذلك شأن العلوم التطبيقية الأخرى، كالطب والهندسة والقانون، بل إن هذا الكيان المتكامل يوفر لها وضوحا كافيا فى مواجهة الإدارة العليا بالمنظمات المعاصرة فتحسن تطبيقها.

لكننا فى مواجهة المحاولات العلمية المحدودة التى حاولت وضع بداية للوصول إلى هذه الغاية، وفى مواجهة المحاولتين اللتين قمنا بهما لنضع لبنة فوق المحاولات السابقة، وجاءت نتائج الدراسات العلمية فى مجالات الاتصال لتضع أمامها شيئا من اللبس والغموض، حتى ولو كان شكليا بأكثر منه موضوعيا، نجد أنفسنا فى مواجهة مشكلة علمية هامة.

ونستطيع هنا أن نحدد هذا المشكلة على شكل تساؤل، نسعى إلى وضع إجابة واضحة ومحددة عليه، وهو: كيف يمكن تأصيل مفهوم موحد وواضح لعلم مستقبل ومتميز للعلاقات العامة، ويقوم عليه كيان قادر وفعال، وتتشكل به قاعدة لعلم اجتماعى تطبيقى له تفرده بين العلوم الاجتماعية الأخرى، وله قدرته على تحديد إنتماءاته العلمية والتطبيقية الصحيحة؟

إن الإجابة على هذا التساؤل لا تستهدف الوصول إلى قيام علم العلاقات العامة بكل أسسه وأركانه، فهذه لا تحدث إلا نتيجة لجهود عديدة ومكثفة لباحثين كثيريها، ولكنها تستهدف ووضح المجال المتخصص والمتميز لهذا العلم، داخل إطار نظرة موحدة إلى مفهومه المستمد من هذا المجال المتخصص الواضح والمتميز، وبكل ما يعنيه هذا الوضوح والتحديد من وضوح العلاقات وتحديدها، وليتشكل بهذا كله البداية الحقيقية لهذا العلم.

■ منهج البحث وخطواته:

ينتمى هذا البحث إلى الدراسات الوصفية، ويعتمد على منهج التحليل المقارن، لتحقيق الغاية التى يسعى إليها، حيث يحتاج إلى الملاحظة والمقارنة والاستنتاج والاستشهاد بين دراسات علمية متخصصة، ليصل بالنتائج الحالية إلى أبعاد أكبر، تتحقق بها الإجابة المستهدفة هنا على التساؤل الذى تقوم عليه مشكلة هذا البحث. وبناء على ذلك نستطيع أن نحدد الخطوات التى تصل بنا فى مجموعها إلى الإجابة المستهدفة هنا، فيما يأتى:

أولا: اتجاهات الدراسات العلمية الحالية نحو علم العلاقات العامة.

ثانيا: المحاولة الأولى التى قمنا بها لتحديد مفهوم العلم فى العلاقات العامة.

ثالثا: المحاولة الثانية لنا نحو تحديد مفهوم العلم فى العلاقات العامة.

رابعا: المدخل إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة.

خامسا: الخطوات التى تؤدى إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة.

سادسا: الاعتبارات التى تحكم التطبيق.

سابعا: الخلاصة والتوصيات.

من الواضح هنا أننا بدأنا من حيث انتهينا وانتهى غيرنا، لكى نبنى مدخلا إلى نظرة موحدة نحو تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة، ثم إلى الخطوات التى تتحدد بها هذه النظرة الموحدة، وهذا التتابع والتكامل يؤدى بنا إلى الإجابة المستهدفة هنا.

■ أولا: اتجاهات الدراسات العلمية الحالية نحو علم العلاقات العامة:

تهدف هذه الخطوة إلى بيان ما إذا كان مفهوم العلم واضحا وناضجا فى دراسات العلاقات العامة الحالية، أم لا؟ لأنه إذا كنا نبحث عن تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة، فإنه لابد أن يكون موقفا واضحا من تلك الدراسات التى استخدمت مصطلح العلم، حتى تكون غايتنا واضحة كذلك.

ولكى نصل إلى ما نهدفه هنا، ينبغى أن نعرض لمفاهيم العلم التى استخدمتها هذه الدراسات. وأن نعرض لما تقصده بها، ونقارن بينها وبين المفاهيم الصحيحة التى تستخدمها العلوم الأخرى التى اكتسبت رسوخا ونفجا وعلى ضوء هذا التحليل يتضح هدفنا، وخاصة أن هناك من يعتبر مضمون هذه الدراسات علما بالمعنى الصحيح!!

وإذا عدنا إلى البداية التاريخية لتدريس

العلاقات العامة بالجامعات، وجدنا الجذور التى تمتد إليها الدراسات الحالية فى فهمها لما يعنيه علم العلاقات العامة. ففى سنة ١٩٢٢م بدأت جامعة نيويورك الأمريكية تدريس أول مقرر فى العلاقات العامة. وعهدت بتدريسه إلى إدوارد بيرنز E.Bernays وكان وقتها يعمل مستشار للعلاقات العام. وظل يدرس هذا المقرر ثلاثين عاما. ولقد أصدر إدوارد بيرنز E.Bernays فى بداية عمله بالجامعة أول كتاب فى العلاقات العامة بعنوان Crystallizing public Opinion. وقد خلا مسمى الكتاب من مصطلح العلاقات العامة، لأن هذا المصطلح لم يكن شائعا بدرجة كبيرة فى تلك الأيام، وقد تناول هذا الكتاب مبادىء الممارسة المهنية وأخلاقياتها وكيفية تعاملها مع الرأى العام(٣).

وهذه الحقيقة التاريخية تؤكد على أن أول من عمل بتدريس العلاقات العامة كان مهنيا، وأول من وضع كتابا فى العلاقات العامة كان مهنيا أيضا، ومضمون الكتاب ذاته كان مهنيا كذلك. وهذا يعنى أن أساسيات التراث العلمى الحالى للعلاقات العامة ذات طبيعية مهنية. كما أنه يعنى أن كل من سار على الدرب بعد ذلك كان اتجاههم مهنيا، حتى ولو أطلقوا على هذا التراث المهنى مصطلح علم العلاقات العامة.

ولكى نؤكد هذا الاستنتاج، نستطيع أن نقارن هنا بين تعريفينا للعلاقات العامة: أحدهما استعمل مصطلح العلم، والآخر نظر إليها نظرة وظيفية مهنية، لكى نرى مدى أنعكاس مصطلح العلم على إحداث فروق بين التعريفين.

ففى دراسة قام بها روبرت ريلاى R.Reilly جاء فى تعريفه للعلاقات العامة أن ممارستها فن وعلم اجتماع، يتصل بتحليل الاتجاهات والتنبؤ بنتائجها، وتقديم المشورة للإدارة العليا، وتطبيق برامج اتصال مخططة تستهدف خدمة المصالح الأساسية للمنظمات والجماعات التى تهمها.(٤)

وفى دراسة أخرى قام بها فراسر ساتيل F.Seitel قدم تعريفا مهنية لها، قال فيه: إنها وظيفة الإدارة التيتقيم بها اتجاهات الجماهير، والتى تقدم بها السياسيات والإجراءت التى تقوم بها داخل إطار المصلحة بين منظماتها وجماهيريها، والتى تنفذ بها برامج للاتصال تستهدف تحقيق الفهم والرضا بين الجماهير(٥)

وبالمقارنة بين التعريفين، لا نجد خلافا كبيرا بينهما، ولا نرى أى أثر لاستخدام مصطلح العلم الاجتماعى فى وصف العلاقات فى وصف العلاقات العامة، وأنهما يتحدثان عن الممارسة المهنية لها، أى على الجانب التطبيقى، وأن كل ما يعرف بالتراث العلمى لها ليس إلا توصيفا لممارساتها المهنية، وهذا يعنى أن تلك الدراسات التى استخدمت مصطلح العلم، لم تكن تقصد مفهوما سليما لمعرفة علمية منظمة ومتخصصة، وتشكل جانبا نظريا لعلم تطبيقى.

وهناك فرق شاسع بين أن تمارس العلاقات العامة بطريقة علمية منظمة وبعيدة عن العشوائية والاجتهادات الذاتية، وبين أن يكون لها جانبها النظرى الذى يشتمل على النظريات والقوانين التى تصف الظواهر وحركتها، وتثرى جانبها التطبيقى وتتكامل معه، ومن الواضح أن العلاقات العامة تعيش منذ نشأتها فى إطار الحالة الأولى فقط، ولم تعرف بعد مضمون الحالة الثانية.

ولقد اعترفت المحاولات العلمية التى قمنا بها

---

(3) Bernays, E. (public Relations First course and First Book).public Relations Relations Quarterly, spring 1985. p.27

(4) Reilly, R. public Relations In Action. Englewood cliffs, N.J.: prentice Hall, 1981. P.5. .

(5) Seitel, F. The practice of public Relations. N.y.: Macmillan Co., .h edition, 1992.pp. 8-9.

وقـام بـهـا غيرنـا بـهـذا الـفـرق الشـاسـع بين الحـالتين. ولئن كانت هذه المحـاولات وقفت عند حدود هذا الاعتراف، وحـاولت أن تضع بعض مـعـالم الجانب الـنـظـرى، بـتـحـديـد بـحـالـة المتخصص والمتميز، إلا أنها لم تتقدم خطوة أخرى على هذا الطريق الصحيح، الذى لا يزال فى حاجة إلى جهود مضنية.

ولـعـل أول دعوة إلى علـم الـعـلاقـات الـعـامـة بمفهومه الصحيح شكلا ومضمونا، رغم أنها لم تستـخـدم مصطلـح الـعـلـم، كـمـا فـعـلت بعض الدراسات السابقة عليها والتالية لها، هى تلك الـدعـوة الـتـى جـاءت فـى الـدراسـة الـتـى قـدمـهـا نورمان هارت N.Hart إلى المؤتمر الدولى الثامن للعلاقات العامة، والذى عقد فى لندن سنة ١٩٧٩ إلى الـتـأكيد على الجانبين الـعـلمى والـتطبيقى لـلـعلاقـات الـعـامـة، والـربـط بـيـنـهـمـا بطريقة صحيحة، ومنع الخلط بين الممارسة المهنية لها، ومضمونها العلمى واقترح نورمان هارت N.Hart فى دراسته أن يقوم الجانب العلمى على المفـاهـيـم والـنـظـريـات والـقـوانين، وأن يقوم جـانـبـهـا المهنـى عل تـطـبـيـق هـذه المفاهيم والنظريات والقوانين خلال الممارسة الـعـلمية لها.(٦)

ويـؤخـذ عـلـى هـذه المحـاولـة أنـهـا لم تـخـرج مـفـهـومـهـا عن الإطار الـدراسى الأكاديمى، ولم تتقدم خطوة أخرى لتضع تصور الكيفية التى يمكن بـهـا تحقـيـق دعـوتـهـا. ولم تـأت بـعـدهـا محاولات علمية أخرى لتضع تصور للكيفية التى يمكن بـهـا تحقـيـق دعـوتـهـا. ولم تـأت بـعـدهـا محاولات علمية أخرى، فيما نعلم، لكى تكمل الطريق إلى هذه الغاية، أو حتى لتضع خطوة أخرى عـلـى هـذا الـطـريـق. وبـقـيت هـذه الـدعـوة حبيسة الجدران التى أنطلقت داخلها، وبدون أن تتجاوزها إلى ما وراءها فى أى من المجتمعات الأوروبية أو الأمريكية.

■ ثانيا: المحاولة الأولى لنا تحديد مفهوم العلم فى العلاقات العامة:

كـانت الـعـدوة الـتـى أطلـقـتـهـا نـورمـان هـارت N.Hart بداية لهذه المحاولة التى قمنا بها سنة ١٩٨٥م.(٧) لـكـن غـمـوض الـدعـوة، مـن نـاحـيـة ثـانـيـة، أفـقـدنـا الـبـوصـلـة الـتـى تـشـيـر إلى كيفية تحقيق غايتها، ولم نجد أمامنا إلا تراثا مهنيا إلى جانب ما هو معروف فى العلوم الأخرى من مفاهيم وأركان أساسية وكان هذا القليل الذى بين أيـديـنـا هـو الـذى شكل المصادر الأساسية الـتـى اعتمدنا عليها.

وبالعودة إلى التراث المهنى للعلاقات العامة، لـنـحـاول تحديـد المجال المـتـخـصـص لجـانـبـهـا العلمى النظرى، بالكيفية التى تجعل منه علما مميزا ومنفردا بين العلوم الاجتماعية التى ينتمى إليها، تبين أن هناك اتجاهين أساسيين تسير عليهما الدراسات الحالية، أجملهما سام بلاك S.Black فـى دراسـة لـه بـقـولـه: إن ممارسة الـعـلاقـات الـعـامـة ينبغى أن تكون جزء مكملا للإدارة وليست فقط أداة فى يدها(٨).

وهـذان الاتجـاهـان يـنـتـمـيـان مـعـا إلى المفهوم المهنى للعلاقات العامة. لكن أولهما وأقدمهما ينظر إليها نظرة وظيفية، وبه تكون العلاقات العامة أداة فى يد الإدارة العليا. أما ثانيهما، فإنه ينظر إليها نظرة اجتماعية، وبه تكون جزءا مكملا للإدارة العليا. ويمثل الاتجاه الأول ما هو كـائـن وواقـع بـالـفـعـل فـى تـطـبـيـقـات الـعـلاقـات الـعـامـة، وبينما يمثل الاتجاه الثانى ما ينبغى أن تـكـون عـلـيـه. فـالاتجـاه الـثـانـى تـطـويـر لـلاتجـاه

---

(6) Hart, N. (A Basic International Qualification. (In sam Black, public Relations In the 1980. Oxford: Pergamen Press, 1980. P.53. .

(٧) أنظر هذه الدراسة لنا، بعنوان:التقويم والتكامل المنهجى فى علم العلاقات العامة: دراسة منهجية. مكة المكرمة: مكتبة الفيصلية سنة ١٩٨٥ .

(8) Black, s. Op Cit. p.xii

الأول، ولكنهما معا يعبران عن المفهوم المهنى لها.

والعلاقات العامة، من زاويتها الوظيفية، تنظر إليىنفسها على أنها خدمة تؤدى إلى كل منظمة فى مواجهة الجماعات المرتبطة بها داخليا وخارجيا. ومن ثم فهى تتجه بالاتصال إلى التأثير على هذه الجماعات لخدمة المصالح الخاصة للمنظمة.

وجوهر هذه الزاوية الوظيفة يقوم على أنها تتعامل مع دينامية كل جماعة من الجماعات التى تهم المنظمة كمؤثر خارجى على الاتجاهات الفردية لأعضائها، محاولة بهذا التأثير الذى تمارسه من خارج كل جماعة أن تتجه ديناميتها وجهة تخدم المصالح الخاصة للمنظمة. والمنظمة هنا ليست طرقا متساويا مع كل جماعة من الجماعات المرتبطة بها كطرف مقابل. والتأثير هنا ليس متبادلا بين الطرفين، وإنماهو تأثير من الجماعات المرتبطة بها كطرف مقابل. والتأثير هنا ليس متبادلا بين الطرفين، وإنما هو تأثير هابط من أعلى إلى أسفل. ولذلك تستخدم العلاقات العامة فنون الإقناع لإحداث هذاالتأثير على الجماعة المستهدفة.

وأما من الزاوية الاجتماعية، فإن العلاقات العامة تتعامل مع المنظمات المعاصرة والجماعات المرتبطة بها تعاملا متوازنا، على أساس أنها تطبيق لفلسفة اجتماعية تقوم على المسئولية الاجتماعية لهذه المنظمات، وتنطلق من دائرة المصالح المشتركة بينها وبين الجماعات المرتبطة بها. ودور العلاقات العامة هو تحقيق المناخ الملائم بين الطرفين لتحقيق مصالحهما المشتركة.

ولذلك تتعامل العلاقات، من هذه الزاوية الاجتماعية، مع الإدارة العليا كجماعة تمثل طرفا مقابلا لكل جماعة أخرى ترتبط مع المنظمة بمصلحة أو أكثر. والتعامل مع دينامية هذه الجماعات يتم من داخل كل منها، لأن العلاقات العامة تحاول بالاتصال هنا أن تؤثر على العوامل النفسية والاجتماعية المشكلة لدينا كل جماعة، إلى جانب ما يمكن أن تقوم به كمؤثر العوامل النفسية والاجتماعية المشكلة لدينامية كل جماعة، إلى جانب ما يمكن أن تقوم به كمؤثر خارجى عنها. ولذلك فهى تعتمد على فنون الاقتناع المشترك.

ومن الواضح هنا أن كلا الزاويتين تقوم على دينامية الجماعات، لأن دينامية الجماعات، كمصطلح علمى، تستخدم فى اتجاهين: أحدهما يتصل بدينامية الجماعة الواحدة، أى بحركة التفاعل الهادف داخلها. وثانيهما، يتصل بالعلاقات المتبادلة له بين الجماعات الإنسانية، أى بحركة التفاعل اهلادف بين هذه الجمعات بكل أشكالها وأبعادها.

ولقد استطاعت دراسة أخرى قمنا بها، أن تقرب ما بين المفهومين الوظيفى والاجتماعى للعلاقات العامة، بحيث تجعل منهما أساسا مشتركا لقيام المجال المتخصص والمميز لعلم العلاقات العامة، كما تصورناه فى تلك الفترة، أى فى سنة ١٩٨٥ (٩).

فقد تبين أن النظام البنائى لكل مجتمع يقوم على عناصر متتالية ومتداخلة ومتكاملة. فالمجتمع يعتبر جماعة واحدة، يمكن أن يطلق عليها الجماعة الأكثر تعقيدا. ومنها تتفرع جماعات معقدة، يطلق عليها المنظمات التى تنظم أوجه الحياة الاجتماعية المشتركة كلها. وكل جماعة معقدة تتفرع إلى جماعات مركبة، تضم نوعيات من الجماعات البسيطة. وكل جماعة بسيطة تتكون من عدد من الأفراد. وكل

---

(٩) انظر هذه الدراسة لنا بعنوان:
العلاقات العامة وطبيعة الرأى العام. جدة: دار الشروق، سنة ١٩٨٤ . ص ص : ٧٢ - ٧٩.

جماعة مركبة تتكون من عدد من الجماعات البسيطة. وكل جماعة معقدة تتكون من عدد من الجماعات المركبة.

وكل جماعة أكثر تعقيدا تتكون من عدد من الجماعات المعقدة. وأساس قيام هذه الجماعات جميعها هو المصالح المشتركة لأعضائها.

وبهذه الكيفية تبدو صفات التوالى والتداخل والتكامل ضرورة حتمية، لكى تعطى لكل جماعة مضمونها، وتعطى للجماعات كلها قدرتها على إقامة نظام بنائى محكم، سواء لكل منظمة أو لكل مجتمع، وبهذا الوضع، يصبح مفهوم دينامية الجماعات بجانبيها، سواء داخل كل جماعة أو بنى الجماعات التى تتشكل منها منظمة معينة أو مجتمعا معينا، أكثر وضوحا، وأكثر قدرة على التجمع بين المفهومين الوظيفى والاجتماعى للعلاقات العامة. وبالتالى، يصبح هذا التصور مدخلا سليما إلى قيام علم العلاقات العامة والذى عرفناه كما يلى:

«علم العلاقات العامة هو الدراسة العلمية لدينامية الجماعات المعقدة داخل البيئات المنظمة لها». ومعروف أن الجماعات المعقدة هى المنظمات المعاصرة، وأن البيئات المنظمة لها هى بيئة العمل داخلها والبيئة الاجتماعية حولها.

وعلم العلاقات العامة بهذا التعريف لا يقوم على الاتصال، وإنما يقوم على تحليل دينامية الجماعات المعقدة، بكل ما يتفاعل داخل هذه الجماعات المشكلة لكل منها والجماعات المشكلة لكل منها والجماعات التى تتعامل معها إلى جانب كل ما يؤدى إلى تفاعل العلاقات بينها من عوامل نفسية واجتماعية بالغة التعقيد.

هذا يعنى أن الجانب النظرى من علم العلاقات العامة يهتم بتحليل حركة التفاعل الهادف وما يشكلها داخل هذه الجماعات وبينها، بينما يهتم الجانب التطبيقى أو المهنى بالاتصال وفنونه وما يستهدفه من إقناع واقتناع ليحرك به هذه الدينامية إلى وجهة مقصودة وغايات محددة.

ويكون الجانب النظرى هنا أوسع مفهوما، ويكون هو القاعدة التى يقوم عليها التطبيق، ويكون التكامل بين النظرية والتطبيق واضحا والتفاعل بينهما مثمرا وفعالا، ويصبح للعلاقات العامة، بهذا التكامل والتفاعل مفهومها، كعلم اجتماعى تطبيقى له مجاله المتخصص وله تميزه واستغلاله وقدرته على أن يتفاعل بإيجابية مع العلوم الاجتماعية الأخرى. ولقد أقمنا على هذه النتيجة تصورا كاملا حول الكيفية التى يمكن أن يحدث بها تكاملا منهجيا بين وحدة الفكر وشموله ومنهجه فى مواجهة الظواهر التى يواجهها هذا العلم، لتصبح إطارا لحركة الباحثين.

■ ثالثا: المحاولة الثانية لتحديد مفهوم العلم فى العلاقات العامة:

تأتى روافع هذه المحاولة الثانية لنا متمثلة فى نتائج بعض الدراسات التى جعلت الطريق إلى وضع مفهوم للعلم فى العلاقات العامة أكثر وضوحا. وكان علينا أن نستثمر هذه النتائج فى محاولة أخرى لتحقيق نفس الغاية بأسلوب أكثر توافقا مع ما توصلنا إليه وتوصل إليه غيرنا فى مجالات تشترك فيها العلاقات العامة مع علوم اتصالية أخرى.

فلقد أصبح واضحا أمام الباحثين أن المعرفة العلمية فى مجال الاتصال مبعثرة على مجالات علمية كثيرة، كالانثربولوجيا والإدارة والهندسة واللغة والفلسفة وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الفسيولوجيا، وغيرها، وأن هناك آثارا سلبية تعوله تكامل الرؤية وشمولها لظاهرة أساسية فى المجتمع الإنسانى، وهى ظاهرة الاتصال، التى تحرك كل العمليات والعلاقات والنظم الاجتماعية، وتقوم عليها مهن ومنظمات اتصالية متخصصة لها دورها الحيوى لكل الأفراد والجماعات، كما أصبح واضحا لهؤلاء الباحثين عجز هذه العلوم عن متابعة إفرازات هذه الظاهرة وتطور أساليبها ووسائلها بكل ما تعنيه من انعكاسات

على الحياة الاجتماعية للإنسان. ونتجت عن هذه الملاحظات جميعها محاولات علمية أجنبية لبلورة مجال متخصص واحد لهذه الظاهرة، ويقوم عليه علم متخصص واحد.

وقد اتجهت بعض هذه المحاولات العلمية إلى إثبات إمكانية قيام علم عام للاتصال، بهدف توفير صفتى الشمول والعمق للنتائج التى انتهت إليها العلوم الاجتماعية والنفسية والطبيعية التى اهتمت بظاهرة الاتصال من زوايا عديدة، بحسب طبيعة اهتمام كل منها. ويمكن أن نصف هذا الاتجاه بأنه اتجاه نظرى عام. ومن أهم تلك الدراسات التى أخذت به، تلك الدراسة التى قام بها أوبراى فيشر Aubrey Fisher حيث ركز على إمكانية قيام علم الاتصال العام، كعلم اجتماعى، بدون أن يشير إلى ضرورة تفريعه، وإن كان قد تحفظ فى مواجهة النتائج التى وصل إليها، بسبب وجود بعض المسائل التى لا تزال تعوق هذه الغاية.(١٠)

واتجهت دراسات أخرى إلى إثبات إمكانية قيام علم الاتصال العام، مع إمكانية تفريعه إلى علوم أخرى فرعية، تتوافق مع الطبيعة الخاصة لظاهرة الاتصال واستخداماتها فى المجتمعات المعاصرة. وعلى الرغم من أن هذا الاتجاه يمثل خطورة متقدمة على الاتجاه الأول، إلا أنه لم يوضح الكيفية التى يمكن بها تحقيق غايته، وإنما أوضح فقط الأسباب التى تدعو إلى تحقيق هذه الغاية. ويمكن أن نصف هذا الاتجاه بأنه اتجاه نظرى متخصص. ومن أهم تلك الدراسات التى أخذت بهذا الاتجاه، الدراسة التى قام بها روبرت ساندرز R.Sanders والتى قال فيها: «إنه إذا كان قيام علم الاتصال العام يمثل ضرورة لها مغزاها، فإن تفريعه إلى علوم فرعية لا يقل أهمية لأسباب اجتماعية (١١).

ورغم أن هذين الاتجاهين اتسما بالعمومية، ولم يتقدم أى منهما خطوة نحو توضيح الكيفية التى يمكن بها تحقيق الغاية، إلا أنهما أثارا كثيرا من التساؤلات حول العلاقة بين الاتصال، كظاهرة عامة، والعلاقات العامة كمهنة تقوم عليها؟ وهل يمكن أن يترتب على هذه تأثير على ما انتهينا إليه فى محاولتنا الأولى - حول تعريف علم العلاقات العامة، على أساس التراث المهنى وحده، وبدون نظر إلى هذه العلاقة؟

ولقد قمنا بدراسة علمية لإثبات طبيعة العلاقة بين العلاقات العامة كممارسة مهنية تقوم على الاتصال، والاتصال كظاهرة اجتماعية لها استخداماتها فى المنظمات المعاصرة داخل إطار ما يسمى بالاتصال المؤسس، وهو أحد الأشكال التطبيقية الرئيسية لظاهرة الاتصال.

وانتهت هذه الدراسة إلى أنه إذا كانت العلاقات العامة نشاطا اتصاليا إقناعيا يستهدف تحقيق الثقة والسمعة الطيبة فى كل منظمة، ويستهدف تكوين مناخ نفسى واجتماعى ملائم بين المنظمة والجماعات المرتبطة بها من خلال إقناعها بأن المنظمة فرد اعتبارى يسعى إلى تحقيق مصالحها بقدر سعيه إلى تحقيق مصالحه، فإن العلاقات العامة، بهذا المفهوم المهنى، تمارس نشاطها من خلال النظام الاتصالى للمنظمة كلها داخل إطار أهدافها الخاصة. ولذلك، فهى جزء أساسى من هذا النظام الاتصالى وفرع من

(10) Fisher, A. Perspective On Human Communication. N.y.: Macmillan Co., 1978. pp. 20 - 33.
(11) Sanders, R. (The Breadth of Communication Research and the Parameters of Communication Theary). In sarah sander son King, Human Communication As A Field of study. N.y.: state university of New york press, 1989. P.221.

فروعه، وإن كانت لها طبيعتها الخاصة وأغراضها الخاصة (١٢)

وبالتالى، اتجهت محاولتنا الثانية إلى إيجاد علاقة بين الاتصال، كظاهرة اجتماعية عامة يمكن أن يقوم عليها علم عام، وبين الاستخدامات أو الأشكال التطبيقية الرئيسية والفرعية التى يمكن أن يستقل كل منها بفرع مثل هذا العلم المهم، على أساس وحدة فكرية تجمع بينهما من ناحية، وتميز بينها من ناحية أخرى على أساس الطبيعة الخاصة لكل علم فرعى منها. (١٣)

وتبين أن هذه الوحدة الفكرية التى تستطيع أن توفر هذه الصفات الأساسية تكمن فى الطبيعة المشتركة بين الاتصال وأشكاله المتخصصة، فهى جميعها تقوم على إنتاج المعانى واستهلاكها لتحقيق غايات محددة باستخدام وسائل معينة داخل إطر ومواقف معينة.

ولقد أقمنا على هذه الوحدة الفكرية تعريفات محددة للمجالات المتخصصة لكل من الاتصال كعلم عام وأشكاله التطبيقية الرئيسية كعلوم فرعية، وهى الاتصال الجماهيرى وما يتفرع عنه من صحافة وإذاعة وسينما، والاتصال الشخصى وما يتفرع عنه من صحافة وإذاعة وسينما، والاتصال الشخصى وما يتفرع عنه من استخدامات اجتماعية يومية فى الجماعات الصغيرة والكبيرة، والاتصال المؤسسى وما يتفرع عنه من استخدامات تنظيمية إدارية وتسويقية وعلاقات عامة. ولكننا لم نتطرق إلى تفصيل التعريفات الخاصة بالعلوم الأكثر تفريعا، على أساس أن هذه الغاية يمكن أن يقوم بها الباحثون المتخصصون فى كل علم فرعى منها.

وعلى هذا الأساس، كان تعريفنا للاتصال المؤسسى، أنه العلم الذى يدرس عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها لتحقيق غايات تنظيمية معينة، من خلال وسائل شخصية وجماهيرية داخل إطر موقفية تنظيمية واجتماعية.

وإذا كنا لم نتناول فى هذه المحاولة الثانية تعريف العلوم الأكثر تفريعا من علم الاتصال المؤسسى، والعلاقات العامة أحدها، إلا أن وجود تعريف العلم العلاقات العامة انتهت إليه محاولتنا الأولى، وهو تعريف يبدو من ظاهره أنه لا يتوافق مع ما انتهينا إليه فى تعريفنا لعلم الاتصال المؤسس، خلق وضعا غامضا فى مواجهة ما نحرص عليه من ضرورة قيام علم للعلاقات العامة على أساس من التخصص والانفراد والاستقلالية والتميز. وكان هذا الوضع الغامض أساسا لقيام مشكلة هذا البحث الذى بين أيدينا الآن، بكل ما تقوم عليه من تساؤلات، نحاول أن نصل من خلال الإجابة عليها إلى إزاحة هذا الغموض، ووضع علم العلاقات العامة على بداية طريق أكثر وضوحا وأكثر تحديدا للعلاقة بينه وبين العلوم التى ينتمى إليها.

■ رابعا: المدخل إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة:

لقد تبين أننا انتهينا إلى تعريفين، كل منهما امتداد لمحاولات علمية محددة وغامضة، سواء فى مجال الاتصال بصفة عامة أو فى مجال العلاقات العامة بصفة خاصة. وتبين أن كلا التعريفين انطلق من زاوية تختلف عن الزاوية التى انطلق منها الآخر. وتبين أن كلاهما يبدو مختلفا عن الآخر. فالأول عبر عن العلاقات العامة وحدها بناء على تراث مهنى متراكم ولم ينظر إلى العلاقة بينها وبين ما تنتمى إليه من

---

(١٢) انظر هذه الدراسة لنا، بعنوان: «مشكلة العلاقة بين الاتصال الإدارى والعلاقات العامة وكيفية مواجهتها». «مجلة الإدارة، المجلد ٢٥ العدد الأول، يوليو ١٩٩٢. ص ص: ٣٣ ـ ٤٦.

(١٣) انظر هذه المحاولة الثانية لنا فى دراسة بعنوان: «مدخل إلى قيام علوم الاتصال الجماهيرى واستغلالها». المجلة العلمية الإعلام، العدد ٣ سبتمبر ١٩٩٥. ص ص: ٢٤٥ ـ ٢٧٠.

علوم الاتصال الأخرى. والثانى عبر عن الاتصال المؤسس وانتمائه إلى ما هو أعلى منه، ولكنه لم ينظر إلى ما يتفرع عنه، وخاصة فيما يتصل بالعلاقات العامة.

وبدا كل تعريف وكأنه يقف على شاطئ بعيد عن الشاطئ الذى يقف عليه الآخر.

ومن هنا كان لابد أن نضع مذهلا يؤصل العلاقة بينهما، بكل ما يترتب على ذلك من تغييرات تحتمها أصالة المفاهيم فى العلوم الراسخة.

وبعد دراسة لكلا المحاولتين اللتين انتجتا هذين التعريفين، بكل ظروفهما وطبيعتهما ومعانيهما، انتهينا إلى أن المدخل إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة ينبغى أن يقوم على عدد من الأسس التى تؤدى إلى خطوات متتابعة ومتكاملة، تتحقق بها الغاية التى نستهدفها هنا. ويمكن إجمال هذه الأسس فيما يلى:

١- أن تكون العلاقة البنائية الوظيفية واضحة تماما بين الاتصال كعلم عام، والاتصال المؤسسى كعلم فرعى، والعلاقات العامة كعلم أكثر تفريعا، وبهذه العلاقة يصبح مفهوم العلم فى العلاقات العامة امتدادا طبيعيا لجهود الدراسات الأجنبية واستكمالا لها. وبالتالى، تكون لمحاولتنا هنا جذور علمية توفر لها الأصالة والعمق. وهما صفتان لازمتان لأى علم متخصص ينتمى إلى حقول المعرفة العلمية.

٢- أن تقوم هذه العلاقة البنائية الوظيفية على نفس الوحدة الفكرية التى قامت عليها نفس العلاقة بين الاتصال وعلومه الفرعية بصفة عامة. وهذه الوحدة الفكرية تؤكد قوة الانتماء بين العلاقات العامة كعلم اتصالى، والعلوم الاتصالية الأخرى، كما تؤكد على الطبيعة المشتركة بين الاتصال وأشكاله المتخصصة، حيث تقوم جميعها على عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها لتحقيق غايات معينة، باستخدام وسائل معينة، داخل إطر ومواقف معينة، ثم تأتى الطبيعة المميزة لكل منها لكى تفرق بينها.

٣- أن تكون الطبيعة المميزة لكل فرع من فروع علم الاتصال المؤسسى، سواء فى المضمون والاستخدامات أو الغايات، أساسا لهذا التفريع.

٤- أن تكون التغييرات التى تحدث للمحاولات السابقة محدودة بحدود الحاجة إليها، لأن هذه المحاولات جميعها تمثل تراثا علميا، يبنى عليه، ولا يهدم ليبنى غيره. بمعنى أن تكون محاولتنا هنا إضافة أصيلة لها ما يبررها.

أن هذا المدخل بهذه الأسس التى يقوم عليها، يمثل إطارا يحكم الحركة نحو تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة، بكل ما تعنيه هذه الحركة من خطوات متتالية ومتكاملة تشكل معا صورة شاملة وواضحة ومحددة لمفهوم هذا العلم وعلاقاته.

■ خامسا: الخطوات التى تؤدى إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة:

نستطيع هنا أن نقسم هذه الخطوات، داخل إطار الحدود التى رسمها المدخل إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة، إلى ثلاثة أقسام: أولها، يضم عددا من الخطوات التمهيدية المبنية على نتائج مسلم بها. وثانيهما، يضم عددا من الخطوات الأساسية التى تقوم على استنتاجات مبنية على ما تعنيه الخطوات التمهيدية ونتائجها المسلم بها.. وثالثهما، يضم عددا من الخطوات المقارنة بين النتائج التى انتهينا إليها فى القسمين السابقين، وتستهدف هذه المقارنة توضيح النقاط التأصيلية فيما توصلنا إليه.

■ القسم الأول: الخطوات التمهيدية

١- الاعتراف بأن الاتصال وفروعه وتطبيقاته يحدث داخل الجماعات الإنسانية وبينها، على أساس أن كل فرد ينتمى إلى عدد من الجماعات المتنوعة داخل المجتمعات المعاصرة ليشبع حاجاته الأساسية. وتنقسم هذه الجماعات إلى جماعات أولية أو نفسية وجماعات اجتماعية.

وتعرف الجماعات الاجتماعية بأنها تعنى المنظمات المعاصرة، والتى تقوم كل منها من فردين أو أكثر.

بينما تعرف الجماعات الاجتماعية بأنها تعنى المنظمات المعاصرة، والتى تقوم كل منها على عدد من الجماعات الأولية أو النفسية ومستوياتها الأكثر تركيبا. وهذه الجماعات جميعها، سواء كانت أولية أو اجتماعية تستهدف تحقيقه هدف معين، ويقوم بين أعضائها اعتماد متبادل ومصالح متبادلة، واتصال متبادل، وتأثير متبادل، ويضمهم إطار ثقافى مشترك. (١٤)

٢- الاعتراف بأن دينامية الجماعات تعنى حركة التفاعل الهادف بين أعضاء الجماعة الواحدة، وبينهما وبين أعضاء الجماعات الأخرى، والتى بها تحقق أهدافها ومصالحها المشتركة، وهى التى تشكل ألوان الصراع والمنافسة والتعاون والتوافق داخل الجماعة الواحدة، وبينهما وبين الجماعات الأخرى، بكل ما تعنيه من أبعاد، وما ينتج عنها من مشكلات، وما تصنعه من علاقات. (١٥)

٣- الاعتراف بأن الاتصال هو الذى يحدث حركة التفاعل الهادف الذى تعنيه دينامية الجماعات الإنسانية بكل أبعادها. وتتوقف شدة هذه الحركة أو ضعفها على درجة الاتصال بين أعضاء الجماعة الواحدة أو بين الجماعات التى تربطها مصالح مشتركة. ويقصد بدرجة الاتصال هنا الكم والنوع معا. فهى تعنى مدى توفر شبكات الاتصال، بكل ما تعنيه من فرص متاحة وإمكانيات ميسرة للاتصال. كما تعنى الكيفية التى يتم بها الاتصال، أى الكيفية التى تستخدم بها شبكات الاتصال المتوفرة. وهذا المعنيان متكاملان. ذلك لأنه قد يتكون شبكات الاتصال متوفرة ولكن استخدامها لا يتم بطريقة إيجابية وفعالة، أو أنه يساء استخدامها. (١٦)

٤- الاعتراف بأن الاتصال يعنى معان كثيرة. وقد كان الوصول إلى معنى واحد أحد الأسباب أو الدوافع الأساسية لقيام محاولات علمية تتجه إلى تأصيل علم الاتصال العام.

ويمكن هنا الاستشهاد بإحدى الدراسات العلمية التى حاولت أن تبين هذه المشكلة، حيث عرفته بالمعانى المقصودة به، وليس من خلال وضع تعريف محدد له. فقد جاء فى هذه الدراسة أن الاتصال يهدف إلى تحقيق التفاهم من خلال تبادل المعانى من فرد إلى آخر داخل الجماعة الواحدة أو بين جماعة وأخرى. ويتم هذا التبادل باستخدام رموز ذات معان مشتركة (١٧)

وعلى أساس هذه الحقائق والنتائج العلمية المسلم بها، نستطيع أن نخرج بعدد من الاستنتاجات التى تشكل الخطوات الأساسية إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة داخل إطار المدخل الذى حددناه.

■ القسم الثانى: الخطوات الأساسية:

١- لابد من الاعتراف بأن الاتصال وأشكاله الرئيسية والفرعية علوم تطبيقية لها جانبان: أحدهما نظرى، والآخر عملى، ويقوم الجانب النظرى على النتائج والقوانين والنظريات التى تشكل المعارف المتخصصة لمجالات الاتصال، والتى يقوم عليها التطبيق العملى ويتطور.

ولهذا الاعتراف أهميته البالغة، لأن الاتصال بكل أنواعه اللفظية وغير اللفظية، موزع على علوم كثيرة. وقد توصلت هذه العلوم إلى نظريات

---

(14) Smith, D. (parsimonious Defintion of Groups; toward Conceptual Clarity and Scientific Unity.) Sociological Inquirng, Vol. 37, No. 2, Spring 1967. pp. 141 - 167.

(15) Booner, H. Group Dynamics; principles and Applications. N.y: Ronald Press Co., 1959. pp. 57 - 58

(16) Salter, C. and A. Tiger. (change In Attitudes Toward Other Nations As AFunction of The Type of International Contact)Sociometry, Vol. 38, No. 2, 1975. pp. 213 - 221.

(17) Merrill, J & Others. Modern Mass Media. N.y.: Harper, 1994.P.5.

تتعلق بالاتصال اللفظى وغير اللفظى، ولكنها تنظر إلى الاتصال بكل أنواعه على أنه جزء من اهتماماتها، وليس على أنه مجال متخصص ومستقل ومتميز.

ورغم أن الاتصال وأشكاله الرئيسية، وهى الاتصال الجماهيرى والاتصال الشخصى والاتصال المؤسسى، قامت عليها تطبيقات مهنية كثيرة كالصحافة والإذاعة والسينما والمؤتمرات والندوات والإعلان والتسويق والعلاقات العامة وغيرها، وأضافت من تجاربها الخاصة إلى ما أخذته من العلوم المهتمة بالاتصال، إلا أن هذه العلوم لاتزال على نظرتها إلى الاتصال وأنواعه.

ومن ثم، كان لابد أن يكون الاعتراف بأن الاتصال وأشكاله وفروعه علوم تطبيقية لها كيانها المستقل والمتميز، نقطة البداية هنا، إذا كنا نريد أن نصل إلى نظرة موحدة نحو تأصيل المفاهيم العلمية لهذه العلوم جميعها بصفة عامة، ومفهوم العلم فى العلاقات العامة بصفة خاصة.

٢- إذا كنا نقول أن الاتصال هو الذى يحرك دينامية الجماعات الإنسانية ويؤى إلى التفاعل الهادف بين أعضائها، وأن علوم الاتصال وفروعها علوم تطبيقية، فإن الجانب النظرى لهذه العلوم يقوم على الدراسة العلمية لطبيعة حركة التفاعل الهادف داخل هذه الجماعات وبينهما، وللعوامل النفسية والاجتماعية التى تشكلها، ولما تنتجه وتستهلكه من معان تحقق بها أغراضها ومصالحها ولما ينتج عن ذلك من نتائج ونظريات وقوانين.. بينما يأتى الجانب التطبيقى لهذه العلوم لكى يستثمر ما ينتهى إليه الجانب النظرى فى توجيه حركة التفاعل الهادف وجهة مقصودة بما يتوافق مع الأغراض الخاصة لكل علم منها. وبهذا يتكامل الجانبان النظرى والعملى فى مفهوم كل علم من هذه العلوم.

٣- طالما أننا نعترف بأن علوم الاتصال تطبيقية، فإن تفريعها وتحديد العلاقة بينهما ينبغى أن يتم بناء على تطبيقات الاتصال فى الحياة الاجتماعية للجماعات الإنسانية، وهنا يمكن القول: أن الاتصال علم عام، يتفرع إلى ثلاثة علوم فرعية هى: علم الاتصال الجماهيرى وعلم الاتصال الشخصى وعلم الاتصال المؤسسى. وكل علم فرعى منها يتفرع إلى علوم أكثر تفريعا بحسب تطبيقاتها العملية أيضا. فعلم الاتصال الجماهيرى يتفرع إلى علوم الصحافة والإذاعة والسينما. وعلم الاتصال الشخصى يتفرع إلى علم الاتصال فى الجماعات الصغيرة وعلم الاتصال فى الجماعات الكبيرة. وعلم الاتصال المؤسسى يتفرع إلى علم الاتصال الإدارى وعلم الاتصال التسويقى وعلم العلاقات العامة.

٤- إذا استثنينا علم الاتصال الجماهيرى وفروعه وعلم الاتصال الشخصى وفروعه، على أساس أنها كانت موضوعا لدراسة سابقة لنا، فإننا نركز هنا على تأصيل مفهوم العلم النظرى لعلم الاتصال المؤسسى وفروعه، مع إعادة التركيز على علم الاتصال العام كنقطة بداية لابد منها لربط الفروع بأصولها. وذلك كما يلى:

■ علم الاتصال العام ■

«هو العلم الذى يدرس عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها، لتحقيق غايات اجتماعية من خلال وسائل معينة، وداخل إطار الحياة الاجتماعية المشتركة للجماعات الإنسانية بكل مستوياتها وعلاقاتها، وهنا تبدو النظرة العامة إلى المجال المتخصص الواسع لهذا العلم.

■ علم الاتصال المؤسسى ■

حد الفروع الرئيسية لعلم الاتصال العام. وهو «علم يدرس عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها لتحقيق غايات تنظيمية، من خلال وسائل شخصية وجماهيرية، داخل إطر موقفية وتنظيمية.

وهنا يبدو المجال المتخصص الفرعى لهذا العلم. فهو يقوم على نفس الوحدة الفكرية التى يقوم عليها علم الاتصال العام، وهى عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها. ولكن غاياته محكومة بتطبيقاته داخل المنظمات المعاصرة وترتبط

بأغراضها الخاصة. ومن ثم، فهو يهدف إلى تحقيق غايات تنظيمية.

ثم إنه يستخدم وسائل شخصية وجماهيرية معا وداخل إطر موقفية وتنظيمية تحكمها وتحدد طبيعة استخدامها.

ولنضرب. مثلا على ذلك. فالصحف والمجلات وسائل اتصال جماهيرية، لكننا إذا قارنا بين الصحف والمجلات التى تصدرها مؤسسة صحفية وتدخل فى اهتمامات علم الصحافة كفرع من علم الاتصال الجماهيرى، والصحف والمجلات التى تصدرها العلاقات العامة بمنظمة اقتصادية، وجدنا فروقا واضحة تعود فى المقام الأول إلى الإطار التنظيمى الذى تصدر داخله صحف ومجلات العلاقات العامة، وهى علم فرعى من علوم الاتصال المؤسسى.

وكذلك الحال بالنسبة لمؤتمر أو ندوة، وهى من وسائل الاتصال الشخصى داخل إطار الاتصال فى الجماعات الكبيرة، وهو علم فرعى من علوم الاتصال الشخصى، فإنه إذا استخدمتها العلاقات العامة داخل منظمة اقتصادية معينة وفى مواجهة جماعة العاملين مثلا، وجدنا فرقا كبيرا بين الاستخدامين. وهذا الفرق يعود إلى الإطار التنظيمى فى استخدامات العلاقات العامة، كأحد العلوم الأكثر تفريعا من علم الاتصال المؤسسى.

أضف إلى ذلك، أن التكامل بين وسائل شخصية ووسائل جماهيرية داخل إطار تنظيمى معين وفى مواجهة جماعة معينة داخل منظمة معينة، يحدث فروقا أخرى. وهذه الحالات جميعها توضح أن الاتصال المؤسس علم فرعى له كيانه واستقلاله وتميزه.

■ **علم الاتصال الإدارى** ■

أحد فروع علم الاتصال المؤسسى. وهو «يدرس عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها، لتحقيق غايات تتصل بالغايات الأساسية للمنظمات المعاصرة، كاتخاذ القرارات وإدارة التغيير والأزمات وإدارة الصراع والمنافسة وما شابه ذلك، باستخدام وسائل شخصية وجماهيرية معنية، فى مواجهة جماعات داخلية وخارجية، داخل الإطار الموقفية التنظيمية والاجتماعية التى تجمع ما بين هذه المنظمات والجماعات المرتبطة بها».

■ **علم الاتصال التسويقى** ■

أحد فروع علم الاتصال المؤسس. وهو «يدرس عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها، لتحقيق غايات تتصل بالسلعة أو الخدمة أو الفكرة التى تنتجها المنظمة، باستخدام وسائل شخصية وجماهيرية معينة، فى مواجهة جماعات المستهلكين خارج المنظمة، وداخل الإطر الموقفية الاجتماعية التى تجمع بينهم وبين المنظمة».

■ **علم العلاقات العامة** ■

أحد فروع علم الاتصال المؤسس. وهو «يدرس دينامية المنظمات المعاصرة، وهى تنتج المعانى وتستهلكها، لتحقيق غايات مشتركة بينها وبين الجماعات التى تقوم عليها وترتبط بها، باستخدام وسائل شخصية وجماهيرية داخل الإطر الموقفية التنظيمية والاجتماعية التى تجمع بين هذه الجماعات والمنظمة التى تهمها».

وبذلك، تأتى هذه التعريفات لتحدد المجال المتخصص لكل علم فرعى، داخل إطار علاقته بالأصول التى ينتمى إليها، ويكون علينا أن نقارن بينها لتعميق النظرة التأصيلية إلى المفاهيم التى تقوم عليها هذه العلوم جميعها بصفة عامة وعلم العلاقات العامة بصفة خاصة.

■ **القسم الثالث: الخطوات المقارنة**

١- يلاحظ هنا أن تعريفات علوم الاتصال التى ركزنا عليها، تقوم جميعها على دينامية التفاعل الهادف داخل الجماعات الإنسانية وبينها، والتى تنتج المعانى وتستهلكها لتحقيق أغراض معينة. وهذا يؤكد وحدة الفكر لتى تقوم عليها هذه التعريفات وتجمع بينها.

٢- يأتى الفروق بين الأصل وفروعه وبين الفروع ذاتها من اختلاف التطبيقات، سواء بالنسبة للغايات المستهدفة، أو الوسائل

المستخدمة أو الجماعات الموجهة إليها أو المواقف التى تحدث فيها. وهنا تتضح عمومية الأصل وهو الاتصال العام، وخصوصية الفرع وهو الاتصال المؤسس، وتأتى العلوم الأكثر تفريعا من الاتصال المؤسس لكى تكون أكثر تخصيصا، كل بحسب طبيعته وأساليبه ووسائله وجماعاته والمواقف التى يحدث فيها والأغراض التى يسعى الى تحقيقها وأبعادها.

٣- يمكن أن تقوم هذه العلوم جميعها على أنشطة متميزة، لأنها تقوم على نتائج علمية متميزة، أفرزتها مجالات معرفية متميزة. وبذلك، ينعدم التداخل بين هذه العلوم وتطبيقاتها، إلا فى بعض النقاط المشترة التى تحتمها ضرورة الانتماء إلى فرع واحد ثم إلى أصل واحد، وهذا التداخل المحدود مشروع بين العلوم الاجتماعية بصفة عامة، لأنها تقوم على قاسم مشترك، وهو الإنسان. كما أنه مشروع بين علوم الاتصال لأنها تقوم على قاسم مشترك، وهو دينامية الجماعات الإنسانية، ومع ذلك يكون من الضرورى أن يتوفر وضوح الرؤية إلى المجال المختصص لكل علم منها، سواء فى النظرية أو التطبيق، حتى لا يحدث تداخل سلبى تكون له إفرازاته السيئة عليها جميعها.

٤- تنتمى علوم الاتصال، بهذه التعريفات، إلى العلوم الاجتماعية. فهى علوم مستقلة نشأت فى أحضان العلوم الاجتماعية أساسا. وهى، بهذه المحاولة التى قمنا بها هنا، تحاول أن تضع لنفسها قاعدة للاستقلال والتميز، لكى تستطيع أن تتفاعل تفاعلا إيجابيا مثمرا فى إطار المصلحة العامة للعلم بشكل عام.

٥- نلاحظ أن علم العلاقات العامة، بهذا التعريف الجديد، يحقق عددا من المزايا.

فهو يربط بينه كفرع وبين العلوم التى يتفرع عنها. وبهذا يصبح لعلم العلاقات العامة جذور تدعم انتماءاته وتعمق أصالته، بدون أن تكون على حساب تخصصه وتميزه واستقلاله.

وهذا يحسم مكانته داخل الجماعات من ناحية، وداخل المنظمات المعاصرة من ناحية ثانية.

٦- ثم أن هذا التعريف الجدد لعلم العلاقات العامة لم يغير كثيرا من تعريفه فى المحاولة السابقة لنا. وكل ما قمنا به هنا هو إعادة ترجمة التعريف السابق على ضوء الحقائق الجديدة التى انكشفت لنا.

٧- فيما يتعلق بالتراث المهنى للعلاقات العامة، فإنه لابد من إعادة تقييمه على ضوء التعريف الحالى لعلم العلاقات العامة، لنفصل بين نتائج علمية أخذت من علوم اجتماعية وثبتت صحتها عند التطبيق، فهذه تضاف إلى الجانب النظرى وتدخل فى تأسيسه، ونتائج أخرى جاءت من الخبرة والممارسة المهنية، فهذه تشكل الجانب التطبيقى ولها قيمتها للممارسين. بمعنى أن ما يضاف إلى الجانب النظرى هو النتائج والنظريات مجردة، وأن ما يضاف إلى الجانب التطبيقى هو نتائج تتصل بتطبيقاتها. وهذه الملاحظة تعنى ضرورة الاستفادة مما نقلته العلاقات العامة عن العلوم الاجتماعية، لتصنع بداية حقيقية داخل إطار جديد لعلم تطبيقى له مفهومه الجديد، وله أيضا اتجاهه نحو الاستقلال والتميز والتفرد. وهو بهذا الاتجاه يصبح قادرا على صنع إضافات علمية أصيلة ومتميزة.

سادسا: الاعتبارات التى تحكم التطبيق:

نستطيع أن نحدد هنا ثلاثة اعتبارات أساسية لازمة وضرورية للتطبيق السليم، وبالكيفية التى تضمنت لعلم العلاقات العامة نموه وتطوره بطريقة آمنة ومتزنة ومثمرة، والتى تجعل نتائجه إيجابية على الوضع الأكاديمى للعلاقات العامة داخل الجامعات، وعلى وضعها المهنى داخل المنظمات المعاصرة. وهذه الاعتبارات هى:

١- أن يترجم اعترافنا بعلم العلاقات العامة، كعلم متخصص وقائم بذاته وله علاقاته، ترجمة أمينة وواقعية داخل الجامعات. وأن تنعكس هذه الترجمة على انتمائه الأكاديمى.. فقد تبين أن العلاقات العامة ليس لها انتماء حقيقى سواء فى الجامعات المصرية أو الاجنبية. فهى تدرس من كليات أو أقسام للاتصال الجماهيرى أو الصحافة أو الإعلان أو الخدمة الاجتماعية أو الإدارة أو

الاتصال اللفظى، وما شابه ذلك كثير ومتعدد. وهذه الانتماءات جميعها تعبر عن واقعها الحالى على أساس أنها مهنة تتغذى على نتائج العلوم الاجتماعية.

ولكى يكون اعترافنا بها كعلم اجتماعى تطبيقى مستقل صحيحا وسليما، فإنه ينبغى أن يصحح هذا الوضع بما يكفل لها انتماءا صحيحا وفعالا.

وهنا نقترح إقامة كليات للاتصال داخل الجامعات. وتنقسم كل كلية منها إلى ثلاثة أقسام رئيسية: أولها، للاتصال الجماهيرى، وثانيها للاتصال الشخصى، وثالثها، للاتصال المؤسس. وكل قسم يتفرع إلى عدد من الشعب، بحسب طبيعة العلوم الأكثر تفرعا. فقسم الاتصال الجماهيرى يتفرع إلى شعبة للصحافة وأخرى للإذاعة وثالثة للسينما. وقسم الاتصال الشخصى يتفرع إلى شعبتين: إحداهما للاتصال فى الجماعات الصغيرة والأخرى للاتصال فى الجماعات الكبيرة. وقسم الاتصال المؤسس يتفرع إلى ثلاث شعب: الأولى للاتصال الإدارى، والثانية للاتصال التسويقى، والثالثة للعلاقات العامة.

٢- أن تقوم المقررات الدراسية فى هذه الكلية وأقسامها وشعبها على أساس بالعلاقة البنائية الوظيفية بين علم الاتصال العام والعلوم المتفرعة عنه إلى جانب الطبيعة الخاصة لكل علم منها. ويمكن هنا أن نقترح أن تكون السنة الأولى عامة لكل طلاب الكلية وأن تكون السنة الثانية خاصة بكل قسم، وأن تكون السنتان الثالثة والرابعة خاصة بكل شعبة، وأن تكون السنة الخامسة للتدريب العملى المتخصص، أو كما يسمونها فى كليات الطب بسنة الامتياز.

٣- أن تقوم علاقة تفاعلية وثيقة بين كليات الاتصال وأقسامها وشعبها والمنظمات العاملة فى مجالات الاتصالات بصفة عامة، كل بحسب تخصصه، وأن يسمح لأكاديميين أن يكونوا أيضا مهنيين، تماما كما يحدث فى كليات الطب والهندسة والقانون. ونحن هنا نؤكد على أهمية هذا التفاعل بين الأكاديميين والممارسين، كما أكدنا على أهمية التكامل بين النظرية والتطبيق فى علوم الاتصال جميعها، من أجل دعم كيانها كعلوم اجتماعية تطبيقية.

وبذلك كله، تتكامل الملامح فى النظرة الموحدة إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة، وما تتطلبه من اعتبارات تضمن تطبيقها تطبيقا إيجابيا وفعالا. فبهذه الصورة المتكاملة الملامح يصبح الطريق واضحا إلى علوم للاتصال لها استقلالها تميزها بصفة عامة ولها أيضا مكانتها الأكاديمية داخل الجماعات بصفة خاصة. كما يصبح الطريق واضحا إلى علم للعلاقات له كيانه وله انتماءاته العلمية والواقعية التى توفر له القدرة والفعالية فى مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

سابعا: الخلاصة والتوصيات:

قد تأتى على العلم حقبة، تختلط فيها حدوده، ومعارفه، ولا تستبين مجالاته، وتعتبر هذه الحقبة مرلة من مراحل التطور، ينبغى عبورها إلى مرحلة تالية أكثر نضجا وفعالية، ويقف فيها العلم بكيانه المتميز والقادر على العطاء، ليدفع بذاته وبعقول المعرفة العلمية خطوات إلى الأمام.

وتصبح هذه الحقيقة أكثر إلحاحا، عندما تتجه حقول المعرفة العلمية نحو التخصص الدقيق كما يحدث ا لآن.

وهذه المحاولة التى قمنا بها فى هذا البحث، كانت تستهدف وضع علوم الاتصال بصفة عام وعلم العلاقات العامة بصفة خاصة على الطريق الصحيح نحو الاستقلالية والتميز، كمدخل قوى إلى التخصص الدقيق، الذى تفرضه التطورات العلمية المعاصرة.

ولقد حققت هذه المحاولة أهدافها بدرجة مقبولة. ويبقى الطريق طويلا وشاقا أمام الباحثين لإعطاء النتائج التى انتهينا إليها كل أبعادها النظرية والتطبيقية، لكى تكتسب العلاقات العامة بكل هذه الجهود العلمية رسوخا أكاديمية داخل الجامعات، ومكانة مهنية داخل المنظمات، ويصبح لها مستقبلا أكثر وضوحا وتميز وعطاء.

دكتور محمد محمد البادى

إدارة الأزمات ووسائل الإعلام الأسس المدعمة بالتجربة وأحدث التطورات

بقلم:
كولونيل Lione LE CLEI
بإدارة الدفاع والأمن المدنى

يعتمد الاتصال أثناء الأزمة على بعض الأسس الرئيسية والتى من أهمها: السيطرة على الوقت والإدارة الجيدة لنشر المعلومات والبحث عن الوضوح والشفافية والعناصر اللازمة لتغطية إعلامية جيدة.

إن نجاح الاتصال أثناء الأزمة يكمن فى الكفاءة التنظمية فى الحفاظ على أن نكون أفضل مصدر للمعلومة والتى نغذى بها وسائل الإعلام، وبالتالى تسود وجهة نظرنا فى التغطية الإعلامية.

لذلك يجدر العمل على تطبيق بعض الأسس المدعمة بالتجربة والخبرة على أن يتبعها بعد ذلك وهو الأهم، ضرورة معرفة توقعات وسائل الإعلام والرأى العام، وبالتالى نستطيع أن نجيب عليها، بل نسبقها.

إن أهمية تحليل المراحل والموضوعات المتابعة ومعالجتها إعلاميا تكمن فى فتح الطرق والمداخل العملية لمزيد من التقارب.

ما هى هذه الأسس الفعالة؟

يوجد العديد من المهام المساعدة فى حالة الأزمة تقوم بها خلال السنوات الأخيرة إدارة الدفاع والأمن المدنى، وهى تضمن للسلطات فعالية الاتصال أثناء الأزمة تقوم به خلال السنوات الأخيرة إدارة الدفاع والأمن المدنى، وهى تضمن للسلطات فعالية الاتصال أثناء الأزمة.

(١) الحساسية المفرطة للظروف الأولية:

لا ينتظر الرأى العام أن يتم إعلامه بصورة كاملة عن الأحداث ليستوضح الأمور أن الاتصال الأولى الذى يعلن حالة الحدث وموقف السلطات هو الذى يتحرك الانطباع لدى الجمهور.

وهذا الاتصال الأولى هو الذى يحرك

إذن يتعلق الأمر فى هذه المرحلة بتسجيل القصة بصفة أساسية، ووصف ما حدث وما يحدث وعرض للموقف بصفة عامة فى بدايته، ثم يلى ذلك عرض للموقف الإنسانى، ثم يأتى بعد ذلك شرح أكثر تفصيلا للخطط المالية والاقتصادية والاجتماعية.

وعلى ذلك يتكون النبأ من النقاط الرئيسية الآتية:

- الأحداث.
- النتائج العاجلة للجماهير المعنية المختلفة.
- خطة العمل التى تقوم بها السلطات.
- النتيجة النهائية.

٢- **المرحلة الثانية** تتضمن ردود الفعل والتحرى:

البحث فى الأسباب، التحديات، ردود الأفعال.

إنها مرحلة تحليل أسباب الظاهرة أو الأزمة، وأيضا مرحلة استقبال ردود الأفعال من الأطراف المعنية العامة والخاصة، وتوضيح أسباب التناقض بينهم وعدم ترابطهم - على سبيل المثال - لماذا تتضارب المعلومات الصادرة من المسئولين سواء كان مسئولا فى المجال الصناعى أو خبيرا أو محافظا.. إلخ. هل تم احترام اللوائح؟! كيف يتم تعويض الضحايا.. إلخ يتعلق الأمر هنا بتسجيل الناحية التوضيحية والتفسيرية:

والكلمة فى هذه المرحلة تكون من المسئول المعنى بالموقف، والذى يضمن للجمهور تحقيق النتائج المرجوة.

٣- **المرحلة الثالثة** وتتضمن العودة إلى الناحية التأثيرية من خلال الجدل الكلامى: وهى مرحلة البحث عن المسئوليات.

عندما يتعلق الحدث بموقف متأزم يسود فترة الأحداث العديد من الشكوك ونقص فى المعلومات.

حيث يصل الأمر، فى هذه المرحلة إلى اتهام بعض المسئولين من خلال وسائل الإعلام، بل يصل الأمر إلى استمرار الاتهام من خلال الصحافة حيث يصبح هذا الأسلوب هو الوسيلة الوحيدة لاستمرارية تغطية الحدث.

ويتعلق الأمر فى هذه المرحلة بتسجيل المبررات، حيث لا يستطيع أن يعلن عنها سوى المسئول المصرح له بهذا، وفى أغلب الأحيان يكون المحافظ أو لجنة الخبراء المكلفة بالمهمة.

هذه المرحلة يمكن أن تمر ببطء شديد ويمكن أن تمر بشكل سريع وتتجاوز المرحلتين السابقتين إذا لم تتم معالجة الأمور بطريقة جدية وسريعة على الصعيد الإعلامى والاتصال بالجمهور.

بعض النتائج العملية

أمام الاحتياج العاجل والشديد للصحافة للحصول على المعلومات من خلال تصريح المحافظ أو المسئول يجب إشراك الصحافة منذ البداية فى أهمية الحدث وخطورة الموقف.

ولمواجهة هذا الموقف تكون النصيحة كالآتى:

الإعلام سريعا عن الأحداث يكون أسهل بكثير عن الإعلام مؤخرا عن الأسباب والمسئوليات، بالإضافة إلى أن انزلاق المرحلة الثانية نحو المرحلة الثالثة يمكن أن يتم بشكل سريع وفى هذه الحالة يصبح من الصعب الإبقاء عليه.

والخروج من الأزمة يمر دائما بالخروج من الإطار الذى فرضته الأحداث ومن عناصر الضعف أو سوء التصرف الناتجة عن ممثلى النظام.

ويتم هذا الخروج بإنشاء حركة فى النظام بمعنى اتخاذ مبادرات حاسمة على المحورين الآتيين أو أحدهما:-

المحور الرأسى الخاص بالمعرفة والاستطلاع.

المحور الأفقى الخاص بالعمل الفنى والاتصال.

السلطات التى تتدخل فى حالة الأزمة تأخذ وضعها تستعد بالنسبة لهذين المحورين. وكلما كان الاستعداد كاملا (أى يشمل الأربعة أبعاد) كلما أمكن للسلطات فرض سياستها.

ويتحقق هذا الاستعداد من خلال إحداث التوزن بين العوامل الأربعة الآتية :-

١- المخاطر التى يتعرض لها السكان (داخليا/خارجيا)

٢- عامل الوقت: أهمية النتائج على المدى القصير والمتوسط والبعيد.

٣- المجازفة بتحمل المسئولية.

٤- أثر المبادرات المرتقبة.

(٤) ثلاث مراحل إعلامية

تتحول المعلومة التى ترتبط بحدث معين إلى «خبر» بالنسبة للصحفى، وذلك إذا احتوت على درجة كبيرة من التأثر أو الانفعال (الجانب الإنسانى من الحدث)

ودرجة من التقريب (إمكانية التستر بين الحدث والجمهور المعنى)

وتقع فائدة تحرير الخبر مباشرة على العلاقة التى تنشأ بين الحدث المعنى، والجمهور المستهدف، ووسيلة الإعلام المستخدمة وأخيرا قوة العوامل التأثيرية والتخفيفية التى تنتج عن هذا التقريب.

وفى جميع الحالات التى تواجههم، يريد الصحفيون مصدرا للمعلومات قابلا للتصديق وموثوقا به ويمكن التحقق منه.(وهو معيار ثانوى بالنسبة لوسائل الإعلام مثل الإذاعة والتليفزيون ومعيار مهم بالنسبة للصحافة)

وتعتبر حالة الأزمة خبرا جيدا بالنسبة لوسائل الإعلام التى تتحرك للحصول على المعلومات. ومن الصعوبة بمكان السيطرة أو الرقابة على نشر المعلومات المهمة عن طريق وسائل الإعلام، حيث تكون المصادر التى تستمد منها هذا المعلومات متعددة.

وتنشر المعلومات أولا بأول فور الحصول عليها، وحتى قبل أن يعلنها المسئولون فى الصحافة، ولاسيما أن وسائل الإعلام لديها من الإمكانيات والوسائل الفنية لتى تساعدها على ذلك.

وإذا تم تناول الحدث عن طريق الصحافة، فسوف يمر بثلاث مراحل متتالية: أولا البحث عن الدلالة والشهود، ثانيا التركيز على الأسباب، وثالثا المسئوليات والتبعيات المختلفة.

ولنأخذ كل مرحلة بشىء من التفصيل.

١- **المرحلة الأولى: البحث عن الأحداث ودلالاتها** فى هذه المرحلة يبحث الصحفى عن نبأ أو أكثر يستمده من متحدث رسمى، لكنه لا يجد سوى حديث تقليدى يدلى به مسئول لم يشارك فى الأحداث من بدايتها.

ويجد نفسه فى حاجة إلى شاهد عاش الأزمة من بدايتها ليأخذ منه السرد الكافى لتسلسل الأحداث المجردة، وبدون المضمون الإنسانى المؤثر».

إذن يتعلق الأمر فى هذه المرحلة بتسجيل القصة بصفة أساسية، ووصف ما حدث وما يحدث وعرض للموقف بصفة عامة فى بدايته، ثم يلى ذلك عرض للموقف الإنسانى، ثم يأتى بعد ذلك شرح أكثر تفصيلا للخطط المالية والاقتصادية والاجتماعية.

وعلى ذلك يتكون النبأ من النقاط الرئيسية الآتية:

- الأحداث.
- النتائج العاجلة للجماهير المعنية المختلفة.
- خطة العمل التى تقوم بها السلطات.
- النتيجة النهائية.

٢- **المرحلة الثانية** تتضمن ردود الفعل والتحرى:

البحث فى الأسباب، التحديات، ردود الأفعال.

إنها مرحلة تحليل أسباب الظاهرة أو الأزمة، وأيضا مرحلة استقبال ردود الأفعال من الأطراف المعنية العامة والخاصة، وتوضيح أسباب التناقض بينهم وعدم ترابطهم - على سبيل المثال - لماذا تتضارب المعلومات الصادرة من المسئولين سواء كان مسئولا فى المجال الصناعى أو خبيرا أو محافظا.. إلخ. هل تم احترام اللوائح؟! كيف يتم تعويض الضحايا.. إلخ يتعلق الأمر هنا بتسجيل الناحية التوضيحية والتفسيرية:

والكلمة فى هذه المرحلة تكون من المسئول المعنى بالموقف، والذى يضمن للجمهور تحقيق النتائج المرجوة.

٣- **المرحلة الثالثة** وتتضمن العودة إلى الناحية التأثيرية من لخال الجدل الكلامى: وهى مرحلة البحث عن المسئوليات.

عندما يتعلق الحدث بموقف متأزم يسود فترة الأحداث العديد من الشكوك ونقص فى المعلومات.

حيث يصل الأمر، فى هذه المرحلة إلى اتهام بعض المسئولين من خلال وسائل الإعلام، بل يصل الأمر إلى استمرار الاتهام من خلال الصحافة حيث يصبح هذا الأسلوب هو الوسيلة الوحيدة لاستمرارية تغطية الحدث.

ويتعلق الأمر فى هذه المرحلة بتسجيل المبررات، حيث لا يستطيع أن يعلن عنها سوى المسئول المصرح له بهذا، وفى أغلب الأحيان يكون المحافظ أو لجنة الخبراء المكلفة بالمهمة.

هذه المرحلة يمكن أن تمر ببطء شديد ويمكن أن تمر بشكل سريع وتتجاوز المرحلتين السابقتين إذا لم تتم معالجة الأمور بطريقة جدية وسريعة على الصعيد الإعلامى والاتصال بالجمهور.

بعض النتائج العملية

أمام الاحتياج العاجل والشديد للصحافة للحصول على المعلومات من خلال تصريح المحافظ أو المسئول يجب إشراك الصحافة منذ البداية فى أهمية الحدث وخطورة الموقف.

ولمواجهة هذا الموقف تكون النصيحة كالآتى:

الإعلام سريعا عن الأحداث يكون أسهل بكثير عن الإعلام مؤخرا عن الأسباب والمسئوليات، بالإضافة إلى أن انزلاق المرحلة الثانية نحو المرحلة الثالثة يمكن أن يتم بشكل سريع وفى هذه الحالة يصبح من الصعب الإبقاء عليه.

وإذا كانت المنظمات تجد صعوبة فى التفاعل مع المرحلة الأولى الإعلامية، وهو أمر طبيعى، إلا أن السلطات التى ليست لديها الكفاءة والتعبئة اللازمة تجد صعوبة فى المرحلة الثانية وهى التحقيق فى الأحداث وتبرير ما حدث:

الأفضل لها البقاء أكثر وقت ممكن فى المرحلة الأولى وهى وصف الحدث. أما البدء مباشرة بالمرحلة الثانية وهو البحث فى الأسباب فهو محكوم عليه بالإخفاق.

حيث يكون وصف الأحداث أسهل من شرحها وتعريف أسبابها:

ويكون شرح الأسباب أسهل من تناول الاتهامات والمسئوليات.

فى حالة الأزمة يرتكز الهدف الاستراتيجى على الاتصال السريع والإبقاء أطول فترة ممكنة على المرحلة الأولى وهى وصف الحدث على الواقع وتحليله كلما أمكن. وتجدر الملاحظة أن هذا التصرف لا يتعارض مع توقعات ورغبات وسائل الإعلام.

ولتحقيق هذا الهدف يجدد بالمسئولين على جميع المستويات، تحت قيادة المحافظ وتوجيهاته أن يضعوا خطة حقيقة من العمل الجماعى فى مجال الاتصالات باستخدام الوسائل البشرية والمادية اللازمة وخاصة اختيار المتحدث المناسب لكل مرحلة من المراحل الإعلامية المتتالية.

ويمكن أن يكون هذا المتحدث موظفا يعمل فى الموقع مثل: رجل المطافئ أو شرطى، أو عضو فى الدفاع المدنى.. إلخ.

ثم يأتى دور خبير المعدات والتجهيزات أو الطبيب أو مندوب الشرطة لتوضيح نقطة معينة فى الموقف.

يأتى بعد ذلك دور المحافظ أو عضو من هيئة المحافظة لضمان الترابط والتنسيق فى تقديم الخدمات أثناء الأزمة.

تتضمن الاستراتيجية أيضا إشراك الصحفيين فى توجيه العمليات، وذلك بهدف وصف الحالة والموقف قبل شرحها وتحليلها، لأن المرحلة الأولى تعطى التسهيل اللازم للانتقال إلى المرحلة الثانية، وحتى يمكن تجنب أى تأخير فى الاتصال.

والانتقال من مرحلة الشرح والتفسير إلى مرحلة الحرب الكلامية ويجعل المسئوليات تتوقف على ردود فعل المسئولين المعنيين بالأزمة.

ففى حالة حدوث الكارثة، فإن الصحفيين الذين لا يعرفون شيئا عن الموضوع الذى يغطونه صحفيا يكتفون فى هذه الحالة بالمادة الأولية لشرح الموقف.

حيث يعرف المسئولون عند إعلان حالة الطوارئ كيف يشرحون الموقف الأولى الذى يمكن اتخاذه «مثل إعداد خطة خدمات أو إنشاء وحدة للمتابعة».

وعندما يكون المجال الإعلامى مشغولا، فإن معظم الصحفيين لا يبحثون بإلحاح عن التحقيق فى المسئوليات والاتهامات واستخدام الحرب الكلامية.

ترجمة: عفت البهى

زينب سكوتى

نموذج مقترح لمعايير إدارة الجودة الشاملة فى مصر

شكر وتقدير

أتقدم بخالص شكرى وتقديرى إلى:

طلبة الدراسات العليا دبلومة الجودة الشاملة الفصل الدراسى الشتوى ٢٠٠١ حيث إنهم قد شاركوا بالجهد فى إعداد هذه الاستمارة وإخراجها بالصورة المعروضة لتكون ثمرة تعاونهم مع الباحثة فى هذا المجال فلهم خالص تقديرى وشكرى وتمنياتى لهم بالتوفيق والتميز الدائم فى حياتهم العلمية والعملية.

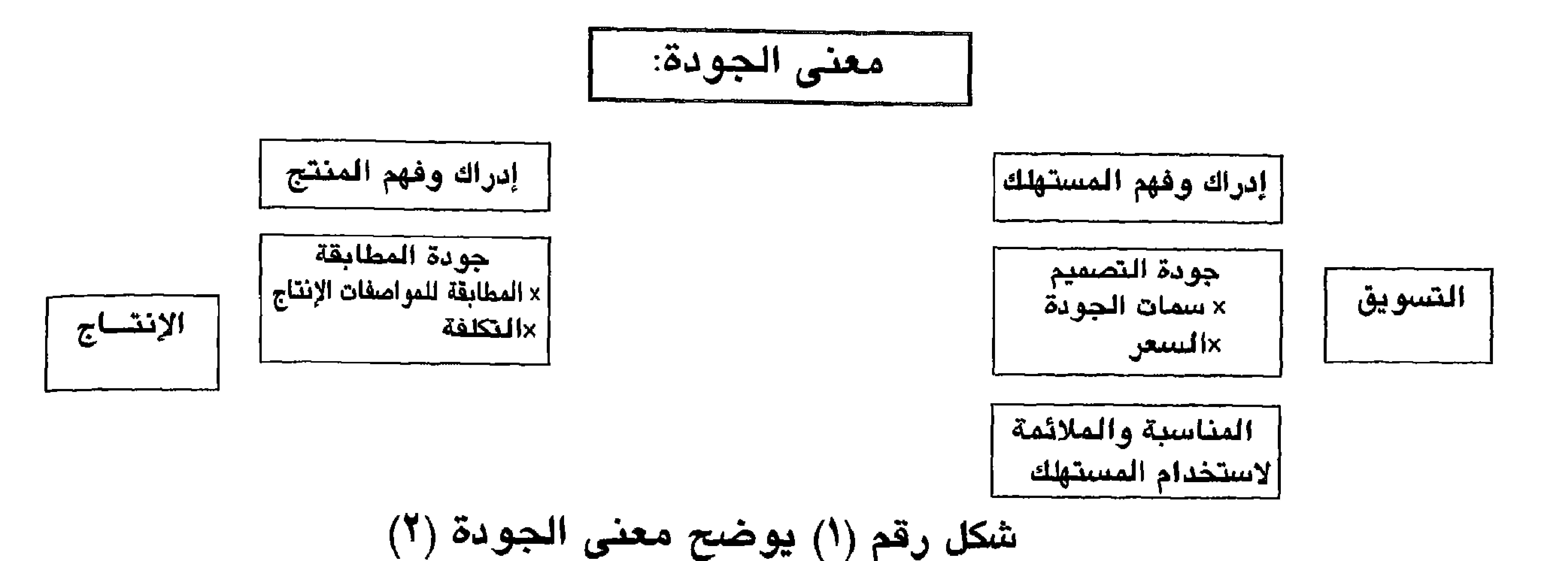
مقدمة:

يدرك معظم الأفراد الجودة عندما يرونها، أو عندما يكون هناك نقص فيها. فعندما تشترى أى شىء (على سبيل المثال الكاميرا)، فبماذا تشعر عندما تقوم بفتح صندوق الكاميرا الجديدة بعد الشراء؟ مثلك مثل الجميع تشعر بالفرح والسعادة لحصولك على كاميرا جديدة أو كمبيوتر جديدالخ، وهو شعور يماثل شعور الطفل الذى يفتح هداياه بكل السعادة. ولكن ماذا يكون شعورك عندئذ إذا لم تكن الكاميرا قادرة على التصوير، بالرغم من أن كل شىء فيها يبدو ظاهريا سليما؟

خلاصة هذا التوقع والشعور تتمثل فى الجودة (١). ويوضح الشكل التالى معنى الجودة:

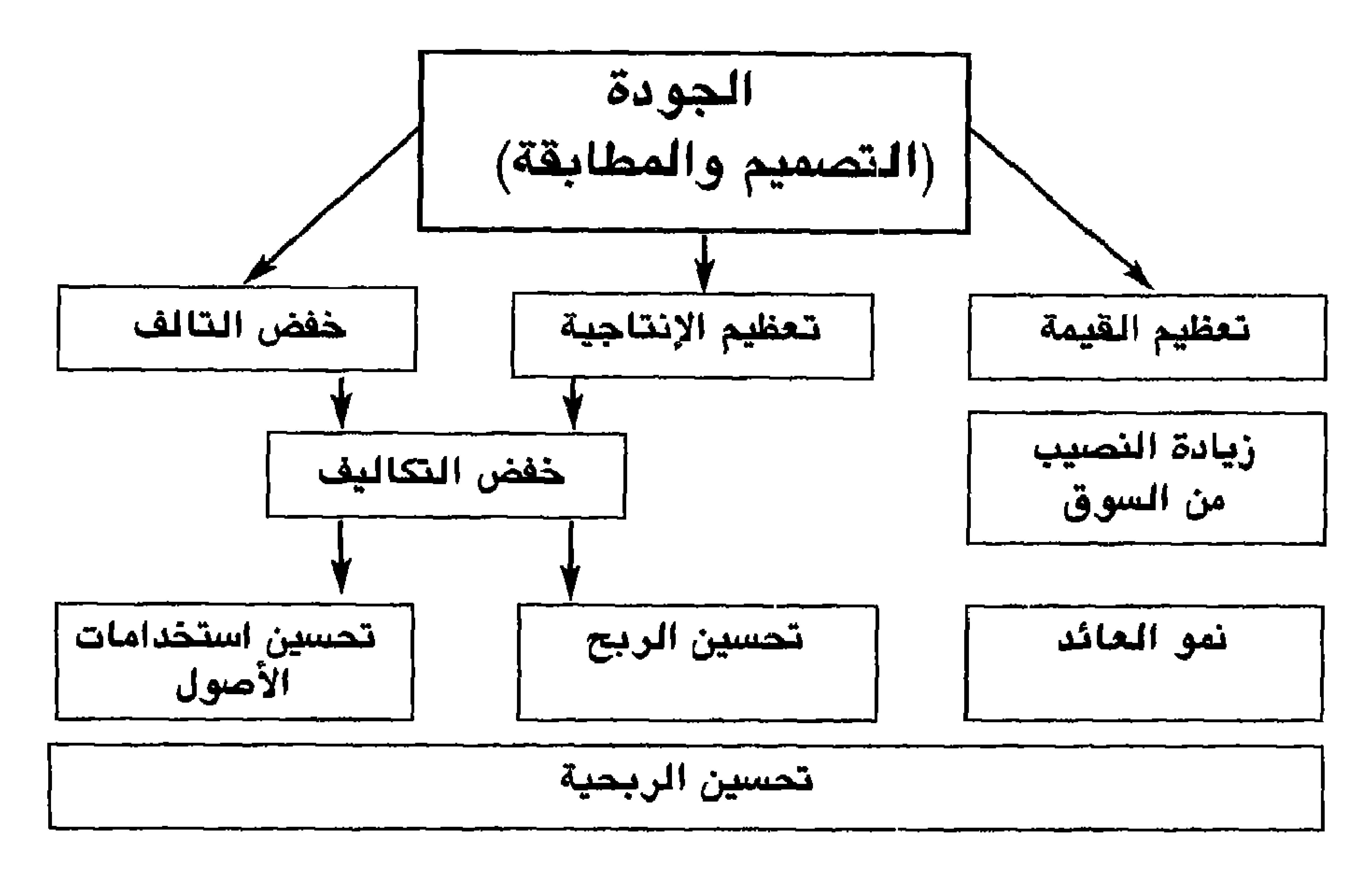
---

(1) Joseph Berk & Susan Berk. Quanlity Management for the Technology. Library of Congress. 2000.p:20



شكل رقم (١) يوضح معنى الجودة (٢)

وتسهم الجودة فى تعظيم الربحية وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة فى السوق وزيادة نصيبها منه وذلك وفقا لما هو موضح فى الشكل التالى



شكل رقم (٢) يوضح كيف تساهم الجودة فى تحقيق الربحية (٣)

---

(2) Robert S. Russell & Bernard W.Taylor, Operations Management Third Edition. Prentic-Hall, Inc.2000.P:82

(3) Roger G.Schroeder. Operations Management. Irwin, McGraw-Hill. 2000.PL147

وتقوم الولايات المتحدة بتصدير أكثر مما قيمته ١٠٠ مليون $ سنويا إلى السوق الأوربية المشتركة وخاصة لكل من فرنسا، والمانيا، وايطاليا، واسبانيا، والمملكة المتحدة. وأكثر من نصف هذه المنتجات المصدرة تكون متأثرة بشكل أو بآخر بمعايير الأيزو ٩٠٠٠، ويكفى أن ندرك أهمية الأيزو ٩٠٠٠ من أن إدارة الدفاع فى الولايات المتحدة وخاصة إدارة البحرية قد قاما بتطويع أدائهما وفقا لسلسلة الأيزو ٩٠٠٠ مثلها مثل شركات القطاع الخاص Du Pont, 3M, AT&T فقد لاحظوا أهمية وقيمة هذه المعايير للحصول على أعلى مستوى من الجودة للمنتجات والخدمات (٤).

مشكلة البحث:

تسعى كافة المنظمات فى العالم إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حتى تستطيع المنافسة بمنتجاتها وخدماتها فى السوق الدولى، ولتحافظ على عملائها، و كذلك لزيادة عدد مستهلكيها، فهى حاليا بمثابة جواز السفر لكافة الأسواق.

وقد أصدرت المجموعة الأوربية سلسلة الأيزو ٩٠٠٠ كمقياس للجودة الشاملة وفقا لمجموعة من المعايير المتفق عليها. والملاحظ أن كل الدول قد اتفقت على المعايير الرئيسية فى نموذج الجودة المتفق عليه فيما بينهم، ولكنهم يلجئون كل على حدى إلى التغيير فى بعض المعايير الرئيسية والفرعية بما يتناسب مع ظروفهم وبيئتهم، ودون أن يخل هذا بالنموذج الأساسى المتفق عليه، ولهذا فقد أصبحنا نسمع أن هناك نموذج للجودة السويدية، ونموذج للجودة الأمريكية.. الخ.

ولقد اتجهت مصر إلى تطبيق الجودة من خلال النموذج الأوربى أحيانا والأمريكى أحيانا أخرى دون إجراء أى تعديل عليه بما يتناسب مع ظروف بيئة الأعمال المصرية. وهو ما لفت نظر الباحثة إلى أنه لا يوجد نموذج للجودة المصرية وباللغة العربية يمكن أن تعتمد على معاييره فى قياس وتحقيق الجودة فى السلع والخدمات المصرية، بما يتناسب مع ما يحيط بها من ظروف وما تحتاجه بيئة العمل فى مصر بالفعل.

الهدف من البحث:

الوصول إلى أن النموذج المقترح لقياس الجودة صالحا للتطبيق فى بيئة الأعمال المصرية.

فروض البحث:

أن النموذج المقترح صالحا لقياس الجودة الشاملة فى مجال صناعة السلع والخدمات المصرية.

(4) Roberta, Ibid.,p:118

منهج وخطة الدراسة:

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على نوعين من المصادر وهما:

-الكتب والدوريات المتعلقة بالبحث.

-تصميم استمارة استقصاء تم توزيعها على خبراء ومسئولى الجودة بعينة البحث.

خطة الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، يتضمن الفصل الأول منها التعرض للدراسات السابقة وذلك فى المبحث الأول تلاها دراسة مقارنة لمعايير الجودة فى المبحث الثانى.

وفى الفصل الثانى تم استعراض نتائج الدراسة الميدانية وذلك فى المبحث الأول، والذى تم من خلاله التعرف على مدى المصداقية والثبات والاتساق وكذلك درجة الوثوق فى معايير النموذج المقترح. أما المبحث الثانى فقد تم إعادة ترتيب معايير النموذج المقترح وفقا لأراء خبراء ومسئولى الجودة بعينة الدراسة. وفى النهاية تم استعراض النتائج والتوصيات.

مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية لعدد ٥٠ مفردة من خبراء الجودة فى مجال الصناعة والخدمات مع التركيز على القطاع الخاص، وذلك لأخذ رأيهم فى النموذج المقترح. وقد حصلت الباحثة على عدد ٢٤ استمارة فقط من إجمالى الاستمارات الموزعة وعددها ٥٠ استمارة، أى أن نسبة الاستجابة بلغت ٤٨٪ وبيانها كالتالى:

جهات صناعية:-

الهيئة القومية للإنتاج الحربى

- شركة السويدى للكابلات
- شركة شويبس
- شركة الأهرام للمشروبات

جهات خدمية:

- بنك فيصل الإسلامى
- الشركة المصرية للاتصالات
- مدارس الآمال الخاصة
- مدارس العلياء الخاصة
- شركة شبكات النيل للمعلوما والاتصالات
- شركة المدينة للتجارة (مستلزما الطباعة)

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

أولا: مقاييس الصدق والثبات لقياس مدى صدق وثبات المستقصى فى وعلى إجاباتهم، وبالتالى مدى والثبات فى معايير النموذج المقترح.

ثانيا: مقاييس الارتباط orrelation لقياس الارتباط بين المتغيرات الاختبار.

ثالثا: النسب والتكرارات لتحديد الوثوق بالنموذج.

رابعا: أ- المتوسطات escriptive وذلك لإعادة ترتيب معايير النموذ المقترح ليكون أكثر كفاءة وفاعلية.

ب - التحليل العاملى Factor Analysis وذلك لتقسيم الأسئلة أو المتغيرات مجموعات يمكن التعامل معها.

الفصل الأول

الدراسات السابقة، ودراسة مقارنة للمعايير

المبحث الأول
الدراسات السابقة

باستعراض الدراسات السابقة اتضح وجود خمسة دراسات باللغة الإنجليزية فى هذا الإطار، بيانها كالتالى:

(1) Martins R.A.D.T & Jose Carlos. Total quality management programs: a framework proposal. Work Study. VoL :v49n4. 2000.P:145-151.

خلصت الدراسة إلى وضع إطار مقترح لمساعدة القائمين على الجودة فى التعرف على مهمة تخطيط الجودة، ويستخدم هذا الإطار المعلومات الداخلية والخارجية مثل تحليل السوق، والخطط الاستراتيجية للمنظمات، والتى يتم تنقيتها من خلال الأساليب والتكنيك الخاص بإدارة الجودة، وذلك للحصول على خطة زمنية تتكون من العناصر الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى كل من الصناعة والخدمات.

(2) Lee S.F.L. Survey on total quality management in Hong Kong. Managerial Auditing Journal. VOL:v14n1/2. 1999. P:71-74.

هدفت الدراسة إلى الحصول على أفكار تساعد على تطوير إدارة الجودة واستراتيجيات إدارة الأعمال التى تؤدى إلى أداء عالى ومتقدم فى مجال إدارة الأعمال. وذلك من خلال تصميم استمارة استقصاء تعتمد على التفكير، والإدراك، والفلسفات الخاصة بمعايير الجودة والمتمثلة فى الأيزو، ونظرية ديمنج الخاصة بالجودة الشاملة.

(3) Sun H. Diffusion and contribution of total quality management: an empirical study in Norway. Total Quality Management. VOL:v10n6. 1999. P:901-914.

نتج من البحث الخاص بإدارة الجودة الشاملة فى النرويج، والذى تم بالتعاون بين المجتمع النرويجى للجودة استخلاص أن محتويات برنامج إدارة الجودة الشاملة تختلف من دولة لأخرى. وبناء على هذا تم اقتراح أن يصبح نموذج جائزة الجودة دليل يسترشد به بدلا من نموذج يتم محاكاته.

وقد وجد أيضا أن التحسين فى الجودة فى العناصر التالية على سبيل المثال :قيادة الجودة، وتنمية الموارد البشرية، وجودة المعلومات تساهم فى زيادة إشباع المستهلك وكفاءة أداء الأعمال. وبالرغم من هذا فإن أى عنصر من هذه العناصر لا يمكن أن يضمن نتائج أفضل فى الجودة بمفرده، بل كل هذه العناصر مع تؤدى إلى التحسين فى الجودة. ولهذا فكل هذه العناصر يجب أن تطبق معا بالكامل، وهو ما يجب أن يؤخذ فى الاعتبار عند الاتجاه لتطبيق معايير الأيزو ٩٠٠٠ فى المستقبل.

(4) Jarrar Y.F.A. Integrating total quality management and business process re-engineering: Is it enough? Total Quality Management. VOL:v10n4/5. Jul 1999. P:s584-s593.

في العشر سنوات الأخيرة أثر اثنان من النماذج تأثيرا كبيرا على منظمات العالم كله. الأول هو إدارة الجودة الشاملة TQM والثاني عملية إعادة الهيكلة للأعمال BPR

واستخدمت ومازالت تستخدم المنظمات أحدهما أو الاثنين معا لإنجاز التغيير المطلوب وللتأكد من النجاح. وقد ظهر أن هناك مشاكل رئيسية في تأسيس كل منهج بمفرده. بالإضافة إلى وجود فرصة واضحة في جمع كل منهما معا لملأ فراغ الآخر. وقد تم تقديم نموذج متكامل لهما معا، والهدف من هذا النموذج هو مساعدة المنظمات على إنجاز أداء ممتاز من خلال توكيد التوازن الصحي بين الاستقرار، والاستمرار في التغيير. فالاستقرار يأتي من البناء العميق للثقافة والقيم المشتركة بين العاملين في المنظمة مدعمة باستراتيجية مستقرة، ونظم للتغيير فقط في الإبداع وجهود إعادة التوجيه. والتغيير المستمر يأتي من التعليم المستمر، ومن السمات المعتمدة على الالتزام الكامل من جانب عاملين متعلمين.

(5) Conti.T. Vision 2000: Positioning the new ISO 9000 standards with respect to total quality management models. Total Quality Management. VOL:10n4/5. Jul 1999. P:s454-s464.

يتضح من هذه الدراسة أنه توجد عوامل تدعو إلى تطبيق المعايير الدولية والمتمثلة في الآتي:

١- تحرير التجارة ٢- أمان الأفراد ٣- حماية البيئة وكل هذه العناصر مرتبطة بالجودة. وتعتبر الأيزو ٩٠٠٠ لسنة ٢٠٠٠ والتي يشار إليها على أنها رؤيا ٢٠٠٠ من النماذج التي تأخذ هذه العناصر في الاعتبار، وذلك من خلال إحياء أفضل اثنين من معايير الجودة الشاملة. فالأيزو ٩٠٠١ تقدم خطوة حقيقية تجاه توكيد الجودة. خاصة وأنها تهدف إلى توكيد إشباع المستهلك وليس فقط توكيد جودة المنتج. والفرق بين القديم والجديد هو أن الجديد يحسن ويكمل الشكل بطريقتين هما:الأولى: الإدراك لإشباع المستهلك والتي يجب أن تكون هدف لأي شركة تنافس في السوق.

ثانيا: التحسين من خلال دراسة العمليات.

الخلاصة:

من استعراض الدراسات السابقة يتضح الآتي:

انتهت الدراسة الأولى إلى أن هناك معيارين رئيسيين للجودة هما تحليل السوق، والخطط الاستراتيجية. أما الدراسة الثانية فقد انتهت إلى عمل مزيج من معايير الأيزو، وديمنج للخروج بمجموعة من المعايير التي تؤدي إلى أداء عالي الجودة في مجال الأعمال. وانتهت الدراسة الثالثة إلى حقيقة مهمة وهي أن مستويات برامج إدارة الجودة الشاملة تختلف من دولة لأخرى، وهذا ما يستدعي الاعتماد على نموذج جائزة الجودة كدليل للاسترشاد به.

أما الدراسة الرابعة فقد انتهت إلى أن المزج بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهيكلة للأعمال هام للتغيير والنجاح في المنظمة وذلك باستخدامهما مع أو باستخدام أحدهما وفقا لأهداف المنظمة.

وانتهت الدراسة الخامسة إلى التركيز على الإصدار الجديد للأيزو ٩٠٠٠ وهو إصدار ٢٠٠٠ والذي كان بمثابة تعديل للأفضل في معايير الجودة بتركيزه على إشباع المستهلك وأمانه وحمايته البيئية.

ووفقا للدراسات السابقة فإنه لم يتم التطرق إلى نموذج مقترح لمعايير الجودة فى الدول النامية وخاصة العربية، يمكن الاعتماد عليه فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهو ما يهدف إليه هذا البحث.

المبحث الثانى
دراسة مقارنة للمعايير

هناك تحديات تواجه الدول التى تسعى لتطبيق الأيزو وخاصة الدول النامية، فمعايير الأيزو تنشر من خلال اللغات الرسمية لها وهى الإنجليزى، والفرنساوى، والروسى.

وعندما تحاول بعض الدول تكييف معايير الأيزو فهى تبدأ أولا بترجمتها بأفراد محليين إلى اللغة التى تخصها.

وفى الولايات المتحدة على سبيل المثال والتى تختلف بعض مفردات اللغة الإنجليزية بها عن اللغة الإنجليزية فى المملكة المتحدة، فقد تولى الترجمة المعهد القومى للمعايير الأمريكية حتى تضمن عدم التحيز فى الترجمة، ولتكون أكثر دقة وأكثر تخصصا.

وفى الدول التى ليست لغتها رسمية فى الأيزو فهى ليس لها إجراءات رسمية لإقرار الدقة فى الترجمة المحلية من جانب الدولة الراغبة فى ذلك.

والترجمة من لغة لأخرى تمثل تحديا وخاصة عندما تتطلب دقة متناهية، بالإضافة إلى أن هناك بعض النقاط الغير واضحة فى التطبيق، وهذا يتطلب مشاركة أعضاء من الأيزو فى الإجراءات المشتركة (٥)

وقد تأسست مبادئ (٦) إدارة الجودة الأيزو ٩٠٠٠ لسنة ٢٠٠٠ على الآتى:

١- التوجه للمستهلك
٢- القيادة
٣- احتواء العاملين
٤- منهج العمليات
٥- منهج النظام وفقا للإدارة
٦- التحسين المستمر
٧- المنهج الواقعى (الحقيقى) فى صنع القرار
٨- الاستفادة المشتركة من العلاقات مع الموردين

إذا نظرنا إلى أبرز نموذجين لإدارة الجودة الشاملة وهما ديمنج، وبالدرج سنجد الآتى (٧):

- بالنسبة لنموذج ديمنج فيمكن توضيح نقاط القوة والضعف فيما يلى :

القوة :

- يعرف مراحل تحسين الجودة بطريقة منظمة - يؤكد على أن الإدارة تأتى قبل التكنولوجيا - يبرز أهمية القيادة والتحفيز
- يوضح دور الأساليب الإحصائية والكمية
- يأخذ فى الإعتبار الفروق فى المستوى بين اليابان وأمريكا الشمالية

(5) Robert W.Peach. The ISO 9000 Handbook. Third dition. Library of Congress. 1997.P.665

(6) James R.Evans&William M.Lindsay. The Management & Control of Quality. Fifth Edition. Thomson Learning . 2000.P:136

(7) Nigel Slack & Others. Operations Management. Second Fdition. Financial Times-Pitman Publishing. 1998.P:764

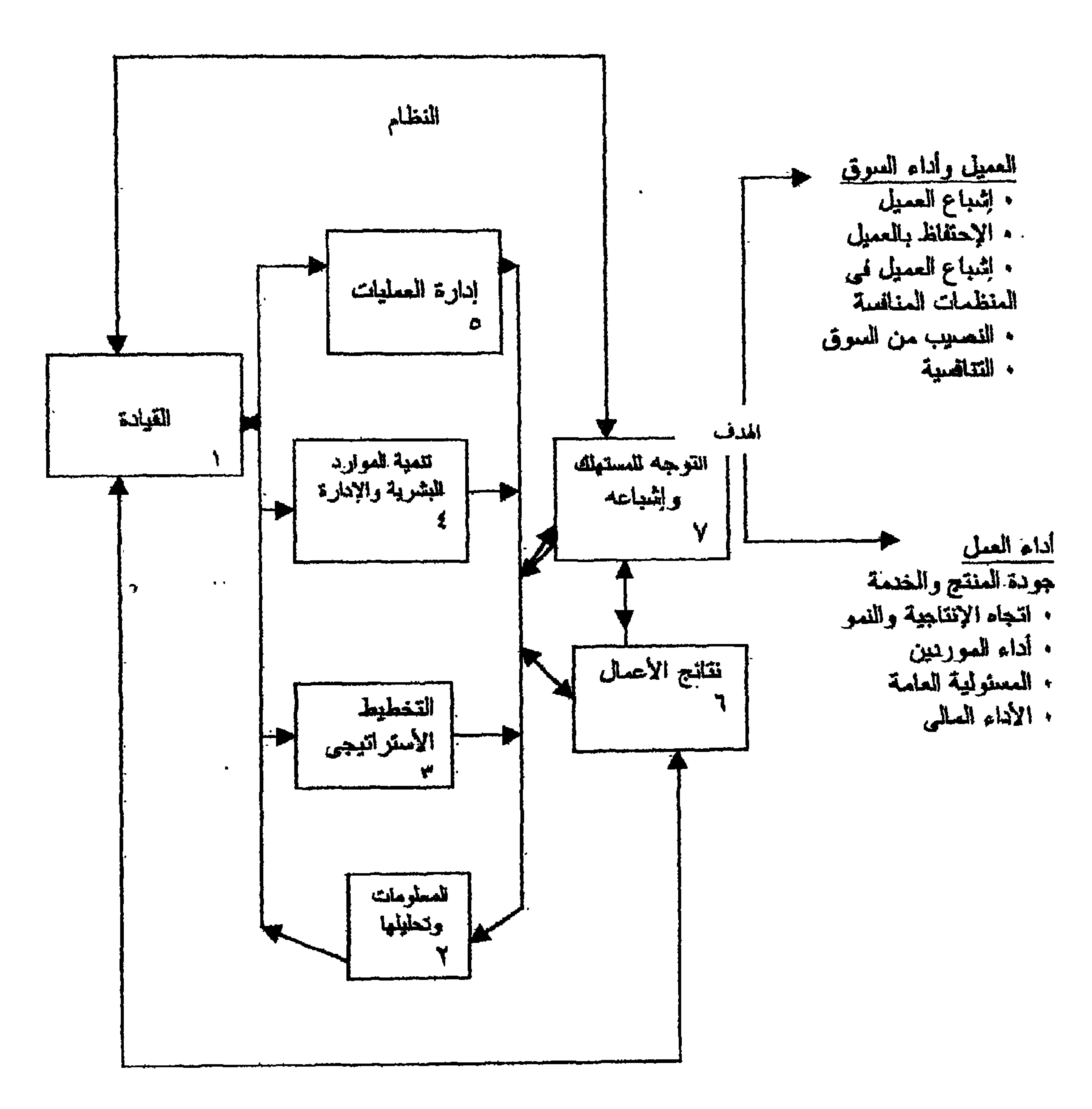
الضعف:

- خطة العمل ومبادئ الأساليب تكون غامضة فى بعض الأحيان

- خصوصية منهج القيادة والتحفيز

- لا يعالج المواقف السياسية أو القهرية

- وبالنسبة لنموذج بالدرج والذى يمكن توضيحه فى الشكل التالى:

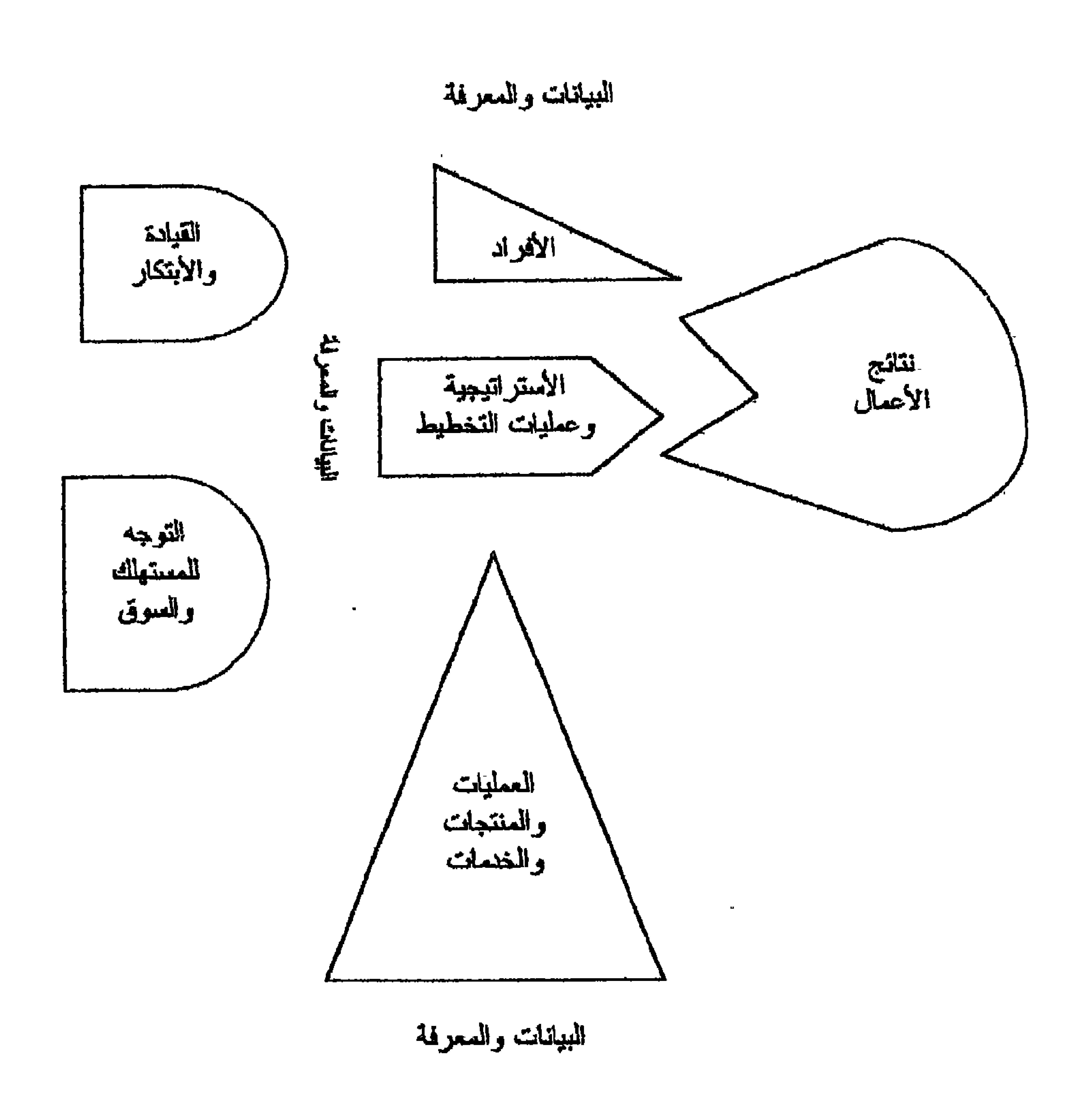


شكل رقم (٣) إطار معايير جائزة بالدرج (٨)

(8) Robert. Ibid., P:521

يتضح من الشكل السابق أن هذا النموذج يأخذ ال٧ نقاط الرئيسية للجودة وهو الأصل الذى اعتمدت عليه الأيزو ٩٠٠٠ فى صياغة معايير الجودة العالمية وذلك بتفصيل كبير لكل نقطة من نقاط النموذج يسهل على الدول المطبقة للأيزو الاسترشاد بها. وهذا هو وجه الاختلاف من الأساس بين نموذج ديمنج، ونموذج بالدرج.

وإذا نظرنا إلى نموذج استراليا للجودة فسنجد أنه يشترك مع نموذج بالدرج فى الكثير وذلك وفقا للشكل التالى:(٩)



شكل رقم (٤) نموذج أستراليا للجودة

---

(9) James R. Evans. Ibide., 131

■ معايير الجودة السويدية:

يعتمد النموذج السويدى للجودة على ٧ معايير رئيسية Core Value وهى:

١- القيادة

٢- المعلومات وتحليلها

٣- التخطيط الاستراتيجى

٤- تنمية الموارد البشرية

٥- إدارة العمليات

٦- النتائج

وقد حصلت المعايير التالية على أعلى النقاط للقيمة Point Values وهى:

- إشباع المستهلك ٣٠٠ درجة
- إدارة العمليات ١٦٠ درجة
- النتائج ١٦٠ درجة
- تنمية الموارد البشرية ١٥٠ درجة

ومن الملاحظ هنا أن معايير الجودة السويدية تركز بشكل كبير على البشر، من حيث إشباع المستهلك وتنمية الموارد البشرية. أما إدارة العمليات فهى توصل إلى تحقيق الإشباع للمستهلك وتستلزم لإدارتها تنمية الموارد البشرية باستمرار لتحسين الأدد اء والوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة، ولمعرفة مدى ما وصلت إليه هذه المعايير من كفاءة فى الأداء يتطلب هذا دائما قياس النتائج للتأكد من تحقيق الجودة.

■ معايير الجودة فى كولومبيا:

تعتمد معايير الجودة فى كولومبيا على ١٠ معايير رئيسية هى:

١- إشباع المستهلك

٢- القيادة

٣- الموارد البشرية

٤- استراتيجية الجودة

٥- جودة المعلومات

٦- توكيد الجودة والتحسين

٧- العلاقات بالموردين

٨- التأهيل البدنى (الطبيعى) والتجهيز

٩- التأثير على البيئة

١٠- إنجازات التحسين

وقد زادت المعايير هنا عن ال٧ معايير المتعارف عليها فى الدول المتقدمة السالفة الذكر.

وقد ركزت هذه المعايير بشكل كبير على إشباع المستهلك(١٨٠) درجة، تلى ذلك الموارد البشرية (١٥٠) درجة والتى يمكن أن تحقق هذا الإشباع بإنجازاتها معتمدة فى ذلك على توكيد الجودة والتحسين(١٤٠) درجة، وسبيلها فى تحقيق ذلك إنجازات التحسين وهى بمثابة النتائج التى تم تحقيقها.

الخلاصة:

١-أن معايير الجودة بشكل عام تركز على ٧ نقاط تتضمنها معايير الجودة فى الدول المتقدمة والدول النامية.

٢- أن معايير الجودة المحددة يمكن الإضافة إليها أو تغييرها بما يتلائم مع ظروف ومتطلبات الدولة التى تسعى إلى تحقيق الجودة فى منتجاتها السلعية والخدمية لإشباع المستهلك والنجاح فى السوق.

٣- أنه إذا أخذنا المعايير التفصيلية التى تندرج تحت كل معيار رئيسى فى نماذج الجودة المعروضة لوجدنا أن تفاصيلها تختلف من نموذج لآخر فمثلا القيادة:

* أمريكا نظام القيادة/ ومسئولية الشركة
* السويد الإدارة العليا، والإدارة للجودة، واحتواء العاملين
* كولومبيا وجود نماذج للقيادة(القيادة بالمثل)، وقيم الجودة

٤- أن النظام الأمريكى نجح بشكل كبير فى إرساء قواعد الجودة فى منتجاته، وبالتالى فهو يركز بصفة رئيسية على النتائج باعتبارها مقياس لكل المعايير الخاصة بالجودة.

٥- أن النظام السويدى يركز بشكل كبير ورئيسى على إشباع المستهلك باعتباره مؤشرا له على أنه وصل إلى هدفه من الجودة حيث

قيمة الإنسان عالية جدا فى المجتمع السويدى.

٦-أن النظام فى كولومبيا ركز بشكل كبير على إشباع المستهلك حيث هو الهدف الذى تسعى إليه الجودة فى هذا النظام ولكن الدرجات هنا أقل مقارنة بالدرجات المذكورة فى السويدى.

٧- أن النظام فى كولومبيا يحتاج إلى إضافات للمعايير لتحقيق الهدف الذى يسعى إليه.٨- أن المجموع الإجمالى للمعايير فى كافة الأنظمة هو ١٠٠٠ درجة.

وبناء على النماذج المعروضة والتى تم أخذها فى الاعتبار عند إعداد النموذج المقترح، وخاصة الاسترشاد بالنموذج السويدى باعتباره يمثل الرؤية الأوربية، بالإضافة إلى أن السوق الأوربية من أهم الأسواق التى يتعامل معها السوق المصرى. فسوف نقوم فى الفصل الثانى باستعراض نتائج تحليل الدراسة الميدانية لهذا النموذج.

الفصل الثانى

الدراسات الميدانية

المبحث الأول
نتائج قياس المصداقية والثبت والاتساق ودرجة الوثوق بمعايير النموذج المقترح

أولا: نتائج تحليل Reliability ومعامل الثبات للنموذج المقترح

تم إعطاء رمز X لكل المتغيرات، على سبيل المثال معايير القيادة X، الإدارة العليا ١، مدير الجودة ٢ والعاملون ٣، ثم ترقيم كل متغير فرعى ترقيما تصاعديا من ١- آخر المتغيرات

فالإدارة العليا ١- ٩

مديرو الجودة ١- ٥

العاملون ١ - ٤

وبناء على ما سبق فإذا أشرنا إلى المتغير بالرمز ١ - ١ فهذا يعنى معايير القيادة/ الإدارة العليا/ التنبؤ ووضع خطط طويلة الأجل وهكذا لباقى المتغيرات.

جدول رقم (١)

اختبار المصداقية والثبات لمعايير القيادة

١- معايير القيادة	عدد المعايير الفرعى	المصداقية	الثبات
١- الإدارة العليا (١ -١)	٩	٠،٩٠٤٤	٪٩٥
٢- مديرو الجودة (٢-١)	٥	٠،٩٥٠٢	٪٩٧
٣- العاملون (٣ -١)	٤	٠،٨١٢٦	٪٩٠
الإجمالى T -١	١٨	٠،٩٥٩٣	٪٩٧

مما سبق يتضح أن مدى مصداقية المستقصى منهم فى الإجابات كبير جدا، من ٨١٪ إلى ٩٥٪، كما أن درجة ثبات المستقصى منهم على إجاباتهم كبيرة جدا ما بين ٩٠٪، ٩٧٪ بإجمالى ٩٥٪، ٩٧٪ لكل من المصداقية والثبات على التوالى.

جدول رقم (٢)
نتائج اختبار المصداقية والثبت لمعايير المعلومات وتحليلها

٢- معايير المعلومات وتحليلها ٢	عدد المعايير الفرعى	المصداقية	الثبات
١- إدارة البيانات (١ -٢) ٢- حد التميز (٢ -٢) ٣- استخدام البيانات (٣ -٢)	٤ ٥ ٧	٠،٨٧٥٣ ٠،٩٤٠٣ ٠،٩٣٨٠	٩٣٪ ٩٦٪ ٩٦٪
الإجمالى T -٢	١٦	٠،٩٥٧٠	٩٧٪

مما سبق يتضح أن مدى المصداقية والثبات فى إجابات المستقصى منهم على معايير المعلومات وتحليلها كبيرة حيث تراوحت ما بين ٨٧٪ إلى ٩٤٪، ومن ٩٣٪ إلى ٩٦٪، بإجمالى ٩٥٪، ٩٧٪ لكل من المصداقية والثبات على التوالى.

جدول رقم (٣)
نتائج اختبار المصداقية والثبات لمعايير التخطيط الاستراتيجى

٣- التخطيط الاستراتيجى ٣ X	عدد المعايير الفرعى	المصداقية	الثبات
١- التخطيط الاستراتيجى (١ -٣) ٢- تحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطط العل (٢ -٣)	٧ ٥	٠،٩٢٨٧ ٠،٩٤٩٤	٩٦٪ ٩٧٪
الإجمالى T -٣	١٢	٠٠،٩٦٠٠	٩٨٪

مما سبق يتضح أن مدى المصداقية والثبات فى استجابات المستقصى منهم على معايير التخطيط الاستراتيجى كبيرة حيث تراوحت ما بين ٩٦٪، ٩٧٪ بإجمالى ٩٦٪، ٩٨٪ لكل من المصداقية والثبات على التوالى.

جدول رقم (٤)
نتائج اختبار المصداقية والثبات لمعايير تطوير الموارد البشرية

٤- تطوير الموارد البشرية ٤ X	عدد المعايير الفرعى	المصداقية	الثبات
١- استراتيجية تطوير الموارد البشرية (١ -٤)	٦	٠،٨٩١٤	٩٤٪
٢- التنظيم (٢ -٤)	٣	٠،٨٤٧٧	٩٢٪
٣- تنمية مهارات العاملين (٣ -٤)	٦	٠،٨٦٠١	٩٢٪
٤ - احتواء العاملين (٤ -٤)	٥	٠،٧٣٤٠	٨٥٪
٥- تشجيع العاملين وملاحظاتهم (٥ -٤)	٥	٠،٨٧٩٨	٩٣٪
٦- اشباع (إرضاء) العاملين (٦ -٤)	٥	٠،٨٤٣٧	٩١٪
الإجمالى	٣٠	٠،٩٥٩٤	٩٨٪

مما سبق يتضح أن مدى المصداقية والثبات فى استجابات المستقصى منهم على معايير تطوير الموارد البشرية كبيرة إلى حد ما حيث تراوحت ما بين ٧٣٪ ، ٨٩٪ للمصداقية، ٨٥٪، ٩٤٪ للثبات، وبإجمالى ٩٥٪، ٩٨٪ لكل من المصداقية والثبات على التوالى.

جدول رقم (٥)
نتائج اختبار المصداقية والثبات لمعايير إدارة العمليات

٥- معايير إدارة العمليات ٥	عدد المعايير الفرعى	المصداقية	الثبات
١- تطوير العمليات الرئيسية (١ -٥)	٨	٠،٩٢١٩	٩٦٪
٢- إدارة العمليات (٢ -٥)	٧	٠،٩٣٤٠	٩٦٪
٣- دعم العمليات (٣ -٥)	٥	٠،٨٧١٨	٩٣٪
٤- التعاون مع الموردين (٤ -٥)	٤	٠،٧٢٤٠	٨٥٪
٥ - المسئولية البيئية (٥ -٥)	٤	٠،٨٦٠١	٩٢٪
٦- تقدير (تقييم) الجودة (٦ -٥)	٤	٠،٩١٤٦	٩٥٪
الإجمالى T -٥	٣٢	٠،٩٧٤٤	٩٩٪

مما سبق يتضح أن مدى المصداقية والثبات فى إجابات المستقصى منهم على معايير إدارة العمليات كبيرة حيث تراوحت المصداقية ما بين ٧٢٪، ٩٣٪ وتراوح الثبات ما بين ٨٥٪، ٩٦٪ بإجمالى ٩٧٪، ٩٩٪ لكل من المصداقية والثبات على التوالى.

جدول رقم (٦)
نتائج اختبار المصداقية والثبات لمعايير النتائج

٦ - معايير النتائج ٦ X	عدد المعايير الفرعى	المصداقية	الثبات
١- النتائج الخاصة بالسلع والخدمات (١-٦)	١٠	٠،٩٦٢٩	٩٨٪
٢- النتائج الخاصة بإدارة العمليات (٢-٦)	٧	٠،٨٩٥٥	٩٤٪
٣- النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير (٣-٦)	٥	٠،٩٥٧٥	٩٧٪
٤- النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين (٤-٦)	٥	٠،٩١٧٩	٩٥٪
٥- النتائج الخاصة بالمسئولية البيئية (٥-٦)	٥	٠،٩٠٦٧	٩٥٪
الإجمالى T -٦	٣٢	٠،٩٧٩٧	٩٩٪

مما سبق يتضح أن مدى المصداقية والثبات فى إجابات المستقصى منهم على معايير النتائج كبير جدا حيث تراوحت المصداقية ما بين ٨٩٪، ٩٦٪ والثبات ما بين ٩٤٪، ٩٨٪ بإجمالى ٩٧٪، ٩٩٪ للمصداقية والثبات على التوالى.

النتائج والتوصيات

النتائج:

بناء على ما سبق نستنتج ثبات صحة الفرض وهو أن النموذج المقترح يمكن تطبيقه فى بيئة الأعمال المصرية، وذلك مع إعادة ترتيب معايير النموذج وفقا لما هو موضح من قبل (رابعا) ليكون النموذج أكثر كفاءة وفاعلية.

التوصيات:

يمكن تنفيذ هذا النموذج وذلك وفقا للآتى:

المنفذون	طبيعة العمل	الفترة الزمنية
أساتذة الجامعة باحثى الجودة، وخبراء	إضافة أى مقترحات جديدة على النموذج	شهر
	إجازة النموذج	شهر
خبراء صناعة السلع والخدمات فى التطبيق	إبداء ملاحظاتهم على النموذج واختباره	أسبوعين

Conti T. Vision 2000: Positioning the New ISO 9000 Standards With Respect to Quality Management Models. Total Quality Management. VOL:v10on4/5. Jul
Total
.١٩٩٩٩
Jarrar. F.A. & Elaine M. Integrating Total Quality Management And Business Re-engineering: Is it enough? Total Quality Management. VOL: v10n4/5.
Process
Jul 1999.
S.F.L. Survey on Total Quality Management Implementation in Hong Kong.
Lee.
.١٩٩٩
R.A.D.T & Jose Carlos. Total Quality Management Programs: a framework
Martins.
Proposal. Work-Study. VOL: v49n4. 2000.
Sun H. Diffusion & Contribution of Total Quality Management: An Empirical Study in Norway. Total Quality Management. VOL: v10n6. Aug 1999.

الكتب:

James R. Evans & William M. Lindsay. The Management & Control of Quality. Fifth Edition. Thomson Learning. 2002.
P.H. Berk & Susan Berk. Quality Management for the Technology. Library
Josef
of Congress. 2000.
Robert W. Peach. The ISO 9000 Handbook. Third Edition. Library of Congress. 1997.
Roberta S. Russell & Bernard W. Taylor. Operations Management. Third Edition. Prentice-Hall-Inc. 2000.
Roger G. Schroeder. Operations Management. Irwin, McGraw- hill.
.٢٠٠٠
1998.Nigel Slack & Others. Operations Management. Second Edition.
Financial Times-Pitman Publishing.

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

السادة مسئولى الجودة /

تحية طيبة وبعد...

نرجو من سيادتكم معاوناتنا فى ملأ هذه الاستمارة بدقة وأن تمنحونا من وقت سيادتكم ما يرشدنا فى إنجاز هذا البحث عن معايير الجودة بما يتناسب مع متطلبات الصناعة المصرية التى تتجه الجهود لتنميتها وتطويرها لتكون قادرة على المنافسة فى السوق العالمى.

وسوف تستخدم هذه البيانات فى أغراض البحث فقط.

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير.

د. مرفت مصطفى كمال الكلاوى
قسم إدارة الإنتاج والعمليات بالإكاديمية

ملحوظة :

الأرقام من ١ إلى ٥ بخانة الدرجة بالاستمار تعنى درجة الموافقة من وجهة نظركم وفق للتالى :

(١) تعنى غير موافق على الإطلاق

(٢) تعنى غير موافق

(٣) تعنى موافق إلى حد ما

١ ـ معايير القيادة

البند	المعيار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
الإدارة العليا	التنبؤ ووضع خطط طويلة الأجل					
	الاستجابة والتفاعل مع المتغيرات الخارجية والداخلية					
	احترام وتأصيل النظم					
	الاهتمام بتحسين وتطوير بيئة العمل					
	تنمية القوى البشرية وتحفيزها					
	إشراك العاملين فى اتخاذ القرارات					
	القدرة على اتخاذ القرارات عند الأزمات واحتواء الصراعات					
	متابعة ومراقبة الجودة					
	التشجيع على اكتساب عملاء جديد وخلق أسواق جديدة					

(بقية) ١ـ معايير القيادة

البند	المعيـــار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
مديرو الجودة	تنفيذ خطط الإدارة العليا فى مجال الجودة					
	ضبط سجلات الجودة					
	التطوير المستمر وتقبل التكنولوجيا					
	اكتشاف العيوب وتحليل مصادرها وتوجيهها إلى بدائل مقبولة					
	مطابقة المنتج للمواصفات المحددة للحد من شكاوى العملاء					
العاملون	الالتزام بتأدية العمل ومراعاة الجودة المطلوبة					
	القدرة على تقديم أفكار جديدة					
	التنمية المستمرة وتقبل التكنولوجيا الجديدة					
	التعاون مع الزملاء وتبادل المعلومات					

٢ـ معايير المعلومات وتحليلها

البند	المعيـــار	١	٢	٣	٤	٥
إدارة البيانات	وجود نماذج وسجلات منضبطة ومنتظمة					
	الاعتماد على الحاسب الآلى وتكنولوجيا المعلومات فى إدخال ومعالجة البيانات					
	شمولية النظام وتكامله وربطه بين المجالات الوظيفية داخليا وخارجيا (إنتاج ـ تسويق ـ عملاء ـ منافسين .. إلخ)					
	وجود نظام للتغذية المرتدة وتحديث البيانات					
حد التميز	توفر بيانات حديثة عن المنافسين					
	إجراء دراسات ميدانية ودراسات للسوق					
	تحليل المنتجات المنافسة وقياسها كميا ونوعيا					
	تحديد وضع وترتيب المنظمة فى السوق					
	وجود فريق عمل متخصص لأداء المهمة					

(بقية) ٢ـ معايير المعلومات وتحليلها

البند	المعيـــار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
استخدام البيانات	تخصص وكفاءة العاملين فى مجال المعلومات					
	شمول المعلومات لجميع أوجه النشاط					
	توفير معلومات عن التوقعات المستقبلية					
	الحصول على المعلومات عند طلبها فى الوقت القياسى					
	استجابة تحليل المعلومات للاحتياجات غير النمطية					
	استخدام المعلومات فى دعم اتخاذ القرار					
	تعديل الخطط والسياسات والقرارات بناء على المعلومات التى يتم تحديثها					

٣ـ التخطيط الاستراتيجى

البند	المعيـــار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
التخطيط الاستراتيجى	دراسة البيئة الداخلية للمنظمة (القوة والضعف)					
	دراسة البيئة الخارجية للمنظمة (الفرص والتهديدات)					
	وضع الرؤيا والرسالة ومجال عمل المنظمة					
	مشاركة كل الأفراد والإدارات فى التخطيط					
	مدى المرونة واستقراء المستقبل					
	وجود معايير للتخطيط الاستراتيجى					
	وجود خطط بديلة					
تحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل	وضوح الخطط والأهداف للعاملين بالمنظمة					
	مطابقة الجداول الزمنية للأهداف الموضوعة					
	وجود خطط متابعة لقياس معدلات تحقيق الأهداف					
	التفاعل بين التخطيط والتنفيذ					
	التحسيتنن المستمر للخطط والأهداف الموضوعة للمنظمة					

٤- معايير تطوير الموارد البشرية

البند	المعيـــار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
استراتيجية تطوير الموارد البشرية	وجود خطط طويلة الأجل لتنمية الموارد البشرية					
	تكامل العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف والخطط من جهة وتعيين العاملين من جهة أخرى					
	التدريب المستمر من أساسيات ثقافة المنظمة					
	سعى المنظمة دائما لإنجاز الأعمال من خلال فرق العمل					
	وجود معايير لتقييم الأداء					
	متابعة المنظمة باستمرار للتغيرات التى تطرأ على المنظمات المنافسة فى مجال تعيين وتدريب العاملين					
التنظيم	وجود هيكل تنظيمى واضح تظهر فيه علاقة الإدارات والتبعيات الإدارية لكل منها					
	وجود توصيف وظيفى محدد وواضح للخبرات والمؤهلات					
	وجود نطاق مقبول ومناسب للإرشراف فى الخريطة التنظيمية					
تنمية مهارات العاملين	وجود معايير واضحة ومحددة لتقييم ومتابعة تطور المهارات					
	تأهيل العاملين الجدد بالمنظمة لمهمات العمل بها					
	صقل وزيادة المعرفة والمهارات للعاملين أثناء العمل					
	تحديد الاحتياجات التدريبية لكل إدارة					
	وضع خطط تدريبية وتحديد المخصصات المالية لها لإشباع الاحتياجات التدريبية					
	نشر الخبرات التى حصل عليها المتدربين بين زملائهم					

٤ـ (بقية) معايير تطوير الموارد البشرية

البند	المعيـــار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
احتواء العاملين	المشاركة فى الإدارة والعمل من خلال التشاور مع كل العاملين					
	مدى توافر معايير الأمان الوظيفى للعاملين وحرص المنظمة على المحافظة على العاملين					
	وجود نظام جيد لإدارة المرتبات والأجور					
	المداومة على زيادة مسئوليات واختصاصات العاملين بالمنظمة لإشعارهم بأهمية أدوارهم					
	تشجيع العاملين دائما على الابتكار والمبادأة بالتجديد وطرح الأفكار الجديدة					

البند	المعيـــار	١	٢	٣	٤	٥
تشجيع العاملين وملاحظاتهم	إقامة العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العاملين وبعضهم البعض					
	تشجيع العاملين على الخلق والابتكار والإبداع ماديا ومعنويا					
	مشاركة العاملين فى وضع وتطوير معايير الإنجازات ومعدلات الأداء وقواعد التحفيز فرديا وجماعيا					
	المشاركة فى مشكلات العمل					
	تبنى المقترحات البناءة وإعلانها بين العاملين					

البند	المعيـــار	١	٢	٣	٤	٥
إشباع (إرضاء) العاملين	التحسين المستمر لبيئة العمل					
	وجود برامج مختلفة للرعاية الاجتماعية والصحية والثقافية للعاملين وأسرهم أثناء الخدمة وبعد تركها.					
	مدى المواءمة بين مقاييس الرضا ومدى توافقها مع أهداف وسياسات المنظمة					
	تقييم وتطوير معايير رضا العاملين دائما					
	إعلان نتائج قياس رضا العاملين					

٥- معايير إدارة العمليات

البند	المعيار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
تطوير العمليات الرئيسية	استخدام نتائج البحوث والتكنولوجيا فى تطوير العمليات					
	الأخذ فى الاعتبار زيادة الإنتاجية والابتكار لإشباع متطلبات العميل أثناء تطوير العمليات					
	وجود ربط بين متطلبات السلع أو الخدمات والعمليات الرئيسية وأهداف المنظمة					
	متابعة وتقييم العمليات وتطويرها باستمرار					
	وجود معايير لقياس فعالية العمليات					
	وجود فريق عمل مكلف بتطوير العمليات					
	رصد أثر العمليات الرئيسية على العملاء والبيئة والموردين					
	وضع اعتبار لحد التميز فى تصميم وإعادة تصميم العمليات					
إدارة العمليات	وجود تخطيط انسيابى واضح للعمليات والعلاقات بينها					
	وجود تغذية مرتدة لجميع العمليات					
	وجود نظام لمراقبة خط سير العمليات					
	تحديد المسئوليات تجاه إدارة العمليات فى كل عملية					
	وجود سجلات ووثائق لبيان نتائج العمليات					
	التكامل والتنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة					
	وجود أساليب لتحليل وتبسيط العمليات واستخدام البيانات المقارنة والاستفادة من آراء العملاء الداخليين والخارجيين					
دعم العمليات	مدى مساندة الإدارة العليا لتطوير العمليات					
	توفير الموارد المناسبة لدعم وتطوير العمليات					
	توافر المعلومات والبحوث لدعم وتطوير العمليات					
	وجود إجراءات يتم اتخاذها عند عدم تحقيق العمليات للمتطلبات					
	الاستعانة بالخبراء عند الحاجة					

٥ـ (بقية) معايير إدارة العمليات

البند	المعيار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
التعاون مع الموردين	تحديث قائمة الموردين الذين يتم التعامل معهم باستمرار مع تنويع مصادر التوريد					
	أهم عنصر فى اختيار المورد هو الالتزام بشروط التوريد					
	مساعدة المنظمة للموردين على تطوير أدائهم					
	الموردون يساعدون المنظمة على تحسين المنتج أو الخدمة					
المسئولية البيئية	الالتزام بجعل النشاط صديقا للبيئة وتوعية العاملين والموردين بيئيا					
	المساهمة فى مشروعات البيئة خارج المنظمة					
	وجود مسئول للرصد البيئى وعمل ملف بيئى للمنظمة مع تقييم نظام حماية البيئة باستمرار					
	منتجات المنظمة مسجل عليها التحذيرات البيئية وقابلة لإعادة التدوير والمعالجة					
تقدير (تقييم) الجودة	تطبيق مفاهيم الجودج فى مجال العمليات					
	تدريب الأفراد والمشرفين على استخدام الأساليب الإحصائية					
	استخدام نتائج المراجعات الداخلية فى تطوير العمليات وتصحيح الانحرافات فى الجودة					
	وجود سجلات لمراقبة العمليات					

٦- معايير النتائج

البند	المعيـــار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
النتائج الخاصة بالسلع والخدمات	نسبة مطابقة المنتج للمواصفات والتصميم					
	معدلات شكاوى العملاء					
	معدلات البيع					
	نسب المخزون من المنتج					
	مدى المحافظة على سعر تنافسى للمنتج					
	مدى انتشار معرفة العملاء للمنتج					
	نشر نتائج الجودة الخاصة بالمنتج بكل الوسائل فى المنظمة					
	الربط بين مقاييس جودة المنتج وأهداف المنظمة					
	مدى تميز المنتج عن المنتجات المنافسة					
	مقارنة المنظمة من حيث جودة المنتخ بالمنظمات المتميزة (القيادية) المنافسة فى السوق فى مجال السلع والخدمات					
النتائج الخاصة بإدارة	مدى تطابق التنبؤ لحجم الطلب الفعلى للمنتج					
	تحديد التكاليف الإجمالية وتخفيضها إلى أقل حد ممكن					
	خفض زمن الإنتاج إلى الزمن القياسى					
	تدفق العمليات بسهولة ويسر					
	وجود نظام فعال وكفء لمراقبة العمليات					
	وجود نظام فعال واستراتيجيات للتعامل مع الطلب غير المنتظم					
	الالتزام بالتكامل والتنسيق بين الإدارات والأقسام					
النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير	وجود موارد مالية كافية مخصصة للبحوث والتطوير بالمنظمة					
	وجود خبرات بشرية مؤهلة بدرجة عالية للبحوث والتطوير					
	الربط بين المنظمة والجهات البحثية المحلية والدولية والاستخدام الأمثل للمعلومات المتاحة فى هذا المجال					
	مدى استخدام الهندسة العكسية فى الإنتاج بالمنظمة					
	الربط بين نتائج البحوث والتطوير وأهداف المنظمة وتنمية المجتمع					

٦ـ (بقية) معايير النتائج

البند	المعيار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
النتائج الخاصة بالمسئولية البيئية	تطوير الموردين لأدائهم في ضوء التعاون بينهم وبين المنظمة					
	التزام الموردين بالمواصفات المطلوبة					
	التزام الموردين بمواعيد التوريد					
	التزام الموردين بالتوريد عند الأزمات					
	تقديم الموردين لملاحظاتهم للمنظمة لتحسين أدائها					

البند	المعيار	١	٢	٣	٤	٥
تقدير (تقييم) الجودة	تناقص معدلات الإصابة بالأمراض المهنية					
	سلوك العاملين مطابق للثقافة البيئية					
	منتجات الشركة غير ضارة بالبيئة					
	طريقة التخلص من المخلفات غير ضارة بيئيا					
	القياسات البيئية مطابقة للمعدلات المسموح بها					

٧ـ معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

البند	المعيار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
توقعات المستهلك	تطوير المنتج باستمرار					
	تفوق المنتج على المنتجات المنافسة من حيث الجودة					
	منافسة المنتج للمنتجات المشابهة سعرا					
	سهولة حصول العميل على المنتج					
	الحصول على عروض خاصة للمنتج					
	المعاملة الخاص للعميل المتميز					
	قياس حجم ونوعية العملاء فى المنظمات المنافسة					

٧- (بقية) معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

البند	المعيـــار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
علاقة المستهلك بالإدارة	وجود نظام سهل لتلقى الشكاوى والمقترحات					
	الاستجابة لاتصال العميل بالإدارة					
	الوصول إلى العميل					
	سهولة الاتصال بالإدارة					
	وضوح وسائل الاتصال بالإدارة					
	وضوح المعلومات عن مقدم الخدمة أو منتج السلعة					
	مدى المحافظة على العلاقات الطيبة بين العملاء والمنظمة					
	حل جميع مشكلات العملاء بكفاءة من جانب الإدارة					
	متابعة اتصالات العملاء					
	التقييم الدائم للعلاقة بين المنظمة وعملائها					
	التدريب الدائم للعلاقة بين المنظمة وعملائها					
	التدريب الدائم للعاملين بالمنظمة على كيفية التعامل مع العملاء					
	وجود درجة ثقة كبيرة بين المنظمات وعملائها					

البند	المعيـــار	١	٢	٣	٤	٥
الالتزام باتجاه المستهلك	مطابقة المنتج للمواصفات المعلنة					
	الالتزام بالضمان					
	الالتزام بخدمات ما بعد البيع					
	تحديد التزامات المنظمة تجاه العملاء ونشرها بين					
	العاملين					
	تقييم التزامات المنظمة ومقارنتها بالتزام المنظمات الأخرى تجاه عملائها					

٧ـ (بقية) معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

البند	المعيار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
محددات إشباع المستهلك	عدم وجود شكاوى من أداء المنتج لوظيفته					
	قياس ملاحظات العميل على التصميم					
	قياس مدى رضا العميل على التصميم					
	قياس مدى رضا العميل عن سعر المنتج					
	قياس ملاحظات العميل على منافذ التوزيع					
	جودة تغليف أو إخراج المنتج					
	نشر نتائج بحوث التسويق التى تجريها المنظمة					
	للتعرف على الجديد من المنتجات التى تؤثر فى					
	توقعات العملاء					
	رضا العميل عن المنتج لتواؤمه بيئيا					
	مراعاة الاستخدامات الإضافية للمنتج					
	توافق المنتج مع أحد أنظمة الجودة العالمية المعتمدة					
	قياس درجة إشباع المستهلك باستمرار فى المنظمة					
	مقارنة درجة إشباع المستهلك فى المنظمة بدرجات إشباعه عند المنافسين					

(تابع) ٧ - معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

البند	المعيــــار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	
نتائج إشباع المستهلك	دراسة معدلات المبيعات فى المنظمة وعرضها على العاملين					
	تحقيق المنتج لمستوى اجتماعى أفضل بالنسبة للعميل					
	مدى توافق نتائج رضا العميل مع أهداف المنظمة					
	عرض نتائج قياس رضا العميل عن المنتجات المنافسة					
	عرض نتائج قياسات مدى رضا العميل من جانب المنظمة على العاملين بها					
	مدى تضمين توقعات العملاء فى تصميمات المنتجات الجديدة					
	إدخال التعديلات اللازمة على المنتج بنفس معدلات التغير فى المنتجات المنافسة					
	المبادأة لتجاوز توقعات العملاء					
	مدى استمرارية وزيادة حجم التعامل بين المنظمة والعملاء					
	ربط نظام المكافآت بالمنظمة بمدى رضا العميل					
	تركيز المنظمة على توفير وقت العميل عند تقديم المنتج					
	تركيز المنظمة على استخدام أحدث وسائل التكنولوجيا					
	تأدية المنتج لزيادة الرفاهية فى المجتمع					
	زيادة تشكيلة المنتجات الخاصة بالمنظمة					
	زيادة التوسعات فى خطوط الإنتاج بالمنظمة					
	زيادة وانتشار حجم النشاط وفروع المنظمة					
	مدى مساهمة المنظمة فى زيادة الدخل القومى					
	مدى زيادة حصة السوق من المنتج المحلى					
	مدى تحسين سعر المنتج باستمرار					
	مدى ارتفاع مستوى جودة أداء المنظمة نتيجة أخذها ملاحظات الموردين فى الاعتبار					
	مدى الحرص على زيادة الأمان للعميل عند استخدام المنتج					
	فعالية نظام الدعاية والإعلان بالمنظمة فى تسويق المنتج					
	زيادة الميزانيات المخصصة للبحوث والتطوير والتصميم					

- هل ترى أن العناصر السابق الإشارة إليها كافية أم لا

نعم (   )   لا (   )

- فى حالة الإجابة بلا حدد مقترحاتك

- إلى أى مدى ترى أن هذا النموذج يمكن تطبيقه فى عملك

بدرجة كبيرة جدا (   ) بدرجة كبير (   ) بدرجة متوسطة (   ) بدرجة ضعيفة (   ) غير قابل للتطبيق (   )

- فى حالة عدم القدرة على تطبيقه حدد أسباب ذلك

- حدد درجة تطبيق عناصر النموذج السابق فى مجال عملك

مطبق بدرجة كبيرة جدا (   )

مطبق بدرجة كبيرة (   )

مطبق بدرجة متوسطة

مطبق بدرجة ضعيفة (   )

غير مطبق على الإطلاق (   )

معايير جودة المنظمة

البند	القيادة	المعلومات وتحليها	التخطيط الاستراتيجى	تطوير الموارد البشرية	إدارة العمليات	النتائج	إشباع المستهلك	المجموع
الدرجة	90	80	60	150	160	160	300	1000

التفاصيل

البند الرئيسى	البند الفرعى	الدرجة الفرعية	الدرجة الكلية
القيادة	الإدارة العليا	45	90
	مديرو الجودة	25	
	العاملون	20	
المعلومات وتحليلها	إدارة البيانات	20	80
	المقارنة مع المنافسين (حد التميز)	25	
	استخدام البيانات (الكفاءة)	35	
التخطيط الاستراتيجى	التخطيط الاستراتيجى	35	60
	تحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل	25	
تطوير الموارد البشرية	استراتيجية تطوير الموارد البشرية	30	150
	تنمية مهارات العاملين	30	
	احتواء العاملين	40	
	تشجيع العاملين وملاحظتهم	25	
	إشباع (إرضاء) العاملين	25	
إدارة العمليات	تطوير العمليات الرئيسية	40	160
	إدارة العمليات الرئيسية	35	
	دعم العمليات	25	
	التعاون مع الموردين	20	
	المسئولية البيئية	20	
	تقدير الجودة	20	
النتائج	النتائج الخاصة بالسلع والخدمات	50	160
	النتائج الخاصة بإدار العمليات الرئيسية	35	
	النتائج الخاصة بدعم العمليات	25	
	النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين	25	
	النتائج الخاصة بالمسئولية البيئية	25	
إشباع (إرضاء) المستهلك	توقعات المستهلك	35	300
	علاقة المستهلك بالإدارة	60	
	الالتزام تجاه المستهلك	25	
	محددات إشباع المستهلك	60	
	نتائج إشباع المستهلك	120	
	إجمالى ادرجات		1000

ثانيا: قياس الاتساق بين معايير النموذج المقترح باستخدام معاملات الارتباط

يتم استخدام معامل الارتباط لقياس مدى قوة وإيجابية العلاقة بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها فى النموذج، وكذلك لقياس مدى قوة العلاقة وإيجابياتها بين كل مجموعة وإجمالى المجموعات فى النموذج المقترح. مع ملاحظة أن (**) تمثل ارتباطا بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١) يوضح الارتباط بين معايير الإدارة العليا

المعيار	الإدارة العليا
١- التنبؤ ووضع خطط طويلة الأجل	** ٠,٦٩٨
٢- الاستجابة والتفاعل مع المتغيرات الخارجية والداخلية	** ٠,٧٨١
٣- احترام وتأصيل النظم	** ٠,٧٠٥
٤- الاهتمام بتحسين وتطوير بيئة العمل	** ٠,٨٤٠
٥- تنمية القوى البشرية وتحفيزها	** ٠,٧٨٨
٦- إشراك العاملين فى اتخاذ القرارات	** ٠,٨٧٢
٧- القدرة على اتخاذ القرارات عند الأزمات واحتواء الصراعات	** ٠,٧٢٥
٨- متابعة ومراقبة الجودة	** ٠,٧٧٥
٩- التشجيع على اكتساب عملاء جدد وخلق أسواق جديدة	** ٠,٦٧٩

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للإدارة العليا وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (الإدارة العليا) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٢) يوضح الارتباط بين معايير مديرى الجودة

المعيار	مديرو الجودة
١- تنفيذ خطط الإدارة العليا فى مجال الجودة	** ٠,٨٩٩
٢- ضبط سجلات الجودة	** ٠,٩٣٩
٣- التطوير المستمر وتقبل التكنولوجيا	** ٠,٩٣٣
٤- اكتشاف العيوب وتحليل مصادرها وتوجيهها إلى بدائل مقبولة	** ٠,٩١٦
٥- مطابقة المنتج للمواصفات المحددة للحد من شكاوى العملاء	** ٠,٨٩٥

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لمديرى الجودة وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (مديرو الجودة) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٣) يوضح الارتباط بين معايير العاملين

المعيار	العاملون
١- الالتزام بتأدية العمل ومراعاة الجودة المطلوبة	٠,٧٩١ **
٢- القدرة على تقديم أفكار جديدة	٠,٩١٧ **
٣- التنمية المستمرة وتقبل التكنولوجيا الجديدة	٠,٨٤٠ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للعاملين وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (العاملون) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٤) يوضح الارتباط بين معايير القيادة

المعيار	معايير القيادة
١- الإدارة العليا	٠,٩٨٤ **
٢- مديرو الجودة	٠,٩٥٦ **
٣- العاملون	٠,٨٨ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير القيادة وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير القيادة) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٥) يوضح الارتباط بين معايير إدارة البيانات

المعيار	إدارة البيانات
١- وجود نماذج وسجلات منضبطة ومنتظمة	٠,٨٧٠ **
٢- الاعتماد على الحاسب الآلى وتكنولوجيا المعلومات فى إدخال ومعالجة البيانات	٠,٧٧٠ **
٣- شمولية النظام وتكامله وربطه بين المجالات الوظيفية داخليا وخارجيا (إنتاج - تسويق - عملاء - منافسين - إلخ)	٠,٨٩٠ **
٤- وجود نظام للتغذية المرتدة وتحديث البيانات	٠,٨٨٧ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لإدارة البيانات وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (إدارة البيانات) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٦) يوضح الارتباط بين معايير حد التميز

المعيار	حد التميز
١- توفر بيانات حديثة عن المنافسين	٠,٨٩٩ **
٢- إجراء دراسات ميدانية ودراسات للسوق	٠,٩٣٣ **
٣- تحليل المنتجات المنافسة وقياسها كميا ونوعيا	٠,٨٨١ **
٤- تحديد وضع وترتيب المنظمة فى السوق	٠,٨٨٣ **
٥- وجود فريق عمل متخصص لأداء المهمة	٠,٩٠٨ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لحد التميز وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها ، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (حد التميز) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١.

جدول رقم (٧) يوضح الارتباط بين معايير أستخدام البيانات

المعيار	استخدام البيانات
١- تخصص وكفاءة العاملين فى مجال المعلومات	٠,٧٦١ **
٢- شمول المعلومات لجميع أوجه النشاط	٠,٨٤٥ **
٣- توفير معلومات عن التوقعات المستقبلية	٠,٩٠٣ **
٤- الحصول على المعلومات عند طلبها في الوقت القياسى	٠,٨٩٨ **
٥- استجابة تحليل المعلومات للاحتياجات غير النمطية	٠,٨٥٦ **
٦- استخدام المعلومات فى دعم اتخاذ القرار	٠,٨٩٨ **
٧- تعديل الخطط والسياسات والقرارات بناء على المعلومات التى يتم تحديثها	٠,٨٢٤ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لاستخدام البيانات وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (استخدام البيانات) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١.

جدول رقم (٨) يوضح الارتباط بين معايير المعلومات وتحليلها

المعيار	حد التميز
١- إدارة البيانات	٠,٨٦٧ **
٢- حد التميز	٠,٨٧٨ **
٣- استخدام البيانات	٠,٩٣٧ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للمعلومات وتحليلها وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير المعلومات وتحليلها) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١.

جدول رقم (٩) يوضح الارتباط بين معايير التخطيط الاستراتيجى

المعيار	التخطيط الاستراتيجى
١ـ دراسة البيئة الداخلية للمنظمة (القوة والضعف)	٠,٨٩٧ **
٢ـ دراسة البيئة الخارجية للمنظمة (الفرص والتهديدات)	٠,٨٢٧ **
٣ـ وضع الرؤيا والرسالة ومجال عمل المنظمة	٠,٩٠٥ **
٤ـ مشاركة كل الأفراد والإدارات فى التخطيط	٠,٧٠٣ **
٥ـ مدى المرونة واستقرار المستقبل	٠,٩١٣ **
٦ـ وجود معايير للتخطيط الاستراتيجي	٠,٩٠٠ **
٧ـ وجود خطط بديلة	٠,٨٣٥ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للتخطيط الاستراتيجى وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير التخطيط الاستراتيجى) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١٠) يوضح الارتباط بين معايير تحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل

المعيار	تحديد الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل
١ـ وضوح الخطط والأهداف للعاملين بالمنظمة	٠.٩٠٩ **
٢ـ مطابقة الجداول الزمنية للأهداف الموضوعة	٠.٩١٩ **
٣ـ وجود خطط متابعة لقياس معدلات تحقيق الأهداف	٠.٩٢٠ **
٤ـ التفاعل بين التخطيط والتنفيذ	٠.٩٠٠ **
٥ـ التحسين المستمر للخطط والأهداف الموضوعة للمنظمة	٠.٩٤٤ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير تحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (تحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١١) يوضح الارتباط بين التخطيط

المعيار	معايير التخطيط الاستراتيجى
١ـ التخطيط الاستراتيجى	٠,٨٤٦ **
٢ـ تحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل	٠,٩٧٢ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للتخطيط الاستراتيجى وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها ، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير التخطيط الاستراتيجى) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١٢) يوضح الارتباط بين معايير استراتيجية تطوير الموارد البشرية

المعيار	تحديد الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل
١- وجود خطط طويلة الأجل لتنمية الموارد البشرية	٠,٨٠٠ **
٢- تكامل العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف والخطط من جهة وتعيين العاملين من جهة أخرى	٠,٨١٤ **
٣- التدريب المستمر من أساسيات ثقافة المنظمة	٠,٨٧٤ **
٤- سعى المنظمة دائما لإنجاز الأعمال من خلال فرق العمل	٠,٧١٥ **
٥- وجود معايير لتقييم الأداء	٠,٧٩٥ **
٦- متابعة المنظمة باستمرار للتغيرات التى تطرأ على المنظمات المنافسة فى مجال تعيين وتدريب العاملين	٠,٨٧٥ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها ، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير استراتيجية تطوير الموارد البشرية) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١٣) يوضح الارتباط بين معايير التنظيم

المعيار	التنظيم
١- وجود هيكل تنظيمى واضح تظهر فيه علاقة الإدارات والتبعيات الإدارية لكل منها	٠,٨٧٥ **
٢- وجود توصيف وظيفى محدد وواضح للخبرات والمؤهلات	٠,٩٠٥ **
٣- وجود نطاق مقبول ومناسب للإشراف فى الخريطة التنظيمية	٠,٨٥٧ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للتنظيم وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها ، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير التنظيم) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١٤) يوضح الارتباط بين معايير تنمية مهارات العاملين

المعيار	تنمية مهارات العاملين
١- وجود معايير واضحة ومحددة لتقييم ومتابعة تطور المهارات	٠,٨٩١ **
٢- تأهيل العاملين الجدد بالمنظمة لمهمات العمل بها	٠,٨٨٦ **
٣- صقل وزيادة المعرفة والمهارات للعاملين أثناء العمل	٠,٧١١ **
٤- تحديد الاحتياجات التدريبية لكل إدارة	٠,٧٤٤ **
٥- وضع خطط تدريبية وتحديد المخصصات المالية لها لإشباع الاحتياجات التدريبية	٠,٧٢٨ **
٦- نشر الخبرات التى حصل عليها المتدربين بين زملائهم	٠,٧١١ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لتنمية مهارات العاملين وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير تنمية مهارات العاملين) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١٥) يوضح الارتباط بين معايير احتواء العاملين

المعيار	احتواء العاملين
١- المشاركة فى الإدارة والعمل من خلال التشاور مع كل العاملين	٠,٧٨٠ ****
٢- مدى توافر معايير الأمان الوظيفى للعاملين وحرص المنظمة على المحافظة على العاملين	٠,٧٣٠ **
٣- وجود نظام جيد لإدارة المرتبات والأجور	٠,٦٠٨ **
٤- المداومة على زيادة مسئوليات واختصاصات العاملين بالمنظمة لإشعارهم بأهمية أدوارهم	٠,٦٠٥ **
٥- تشجيع العاملين دائما على الابتكار والمبادأة بالتجديد وطرح الأفكار الجديدة	٠,٧٥٦ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لاحتواء العاملين وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير احتواء العاملين) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١٦) يوضح الارتباط بين معايير تشجيع العاملين وملاحظاتهم

المعيار	تشجيع العاملين وملاحظاتهم
١- إقامة العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤسين وبين العاملين وبعضهم البعض	٠,٨٧٢ **
٢- تشجيع العاملين على الخلق والابتكار والإبداع ماديا ومعنويا	٠,٧٦٧ **
٣- مشاركة العاملين فى وضع وتطوير معايير الإنجازات ومعدلات الأداء وقواعد التحفيز فرديا وجماعيا	٠,٧٨٤ **
٤- المشاركة فى مشكلات العمل	٠,٨٤٦ **
٥- تبنى المقترحات البناءة وإعلانها بين العاملين	٠,٨٦١ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لتشجيع العاملين وملاحظاتهم وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير تشجيع العاملين وملاحظاتهم) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١٧) يوضح الارتباط بين معايير إشباع (إرضاء)

المعيار	إشباع (إرضاء) العاملين
١- التحسين المستمر لبيئة العمل	٠,٦٦٩ **
٢- وجود برامج مختلفة للرعاية الاجتماعية والصحية والثقافية للعاملين وأسرهم أثناء الخدمة وبعد تركها	٠,٧٨٥ **
٣- مدى المواءمة بين مقاييس الرضا ومدى توافقها مع أهداف وسياسات المنظمة	٠,٨٦٧ **
٤- تقييم وتطوير معايير رضا العاملين دائما	٠,٨٤٠ **
٥- إعلان نتائج قياس رضا العاملين	٠,٨٠٢ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لإشباع (إرضاء) العاملين وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير إشباع (إرضاء) العاملين) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١٨) يوضح الارتباط بين معايير تطوير الموارد البشرية

المعيار	معايير تطوير الموارد البشرية
١- استراتيجية تطوير الموارد البشرية	٠,٩٣٠ **
٢- التنظيم	٠,٦٨٧ **
٣- تنمية مهارات العاملين	٠,٩١١ **
٤- احتواء العاملين	٠,٨٠٥ **
٥- تشجيع العاملين وملاحظاتهم	٠,٨٣٣ **
٦- إشباع (إرضاء) العاملين	٠,٩٤٤ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لتطوير الموارد البشرية وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير تطوير الموارد البشرية) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١٩) يوضح الارتباط بين معاييرتطوير العمليات الرئيسية

المعيار	معايير تطوير العمليات الرئيسية
١- استخدام نتائج البحوث والتكنولوجيا فى تطوير العمليات	٠,٨٠١ **
٢- الأخذ فى الاعتبار زيادة الإنتاجية والابتكار لإشباع متطلبات العميل أثناء تطوير العمليات	٠,٧١ **
٣- وجود ربط بين متطلبات السلع أو الخدمات والعمليات الرئيسية وأهداف المنظمة	٠,٦٩٦ **
٤- متابعة وتقييم العمليات وتطويرها باستمرار	٠,٨٧٥ **
٥- وجود معايير لقياس فعالية العمليات	٠,٨٠٢ **
٦- وجود فريق عمل مكلف بتطوير العمليات	٠,٨٦٩ **
٧- رصد أثر العمليات الرئيسية على العملاء والبيئة والموردين	٠,٩٢٢ **
٨- وضع اعتبار لحد التميز فى تصميم وإعادة تصميم العمليات	٠,٨٥٧ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لتطوير العمليات الرئيسية وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير تطوير العمليات الرئيسية) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

رقم (٢٠) يوضح الارتباط بين معايير إدارة العمليات

المعيار	إدارة العمليات
١ـ وجود تخطيط انسيابى واضح للعمليات والعلاقات بينها	٠,٨٧٠ **
٢ـ وجود تغذية مرتدة لجميع العمليات	٠,٩١٢ **
٣ـ وجود نظام لمراقبة خط سير العمليات	٠,٨٤١ **
٤ـ تحديد المسئوليات تجاه إدارة العمليات فى كل عملية	٠,٨٨٦ **
٥ـ وجود سجلات ووثائق لبيان نتائج العمليات	٠,٨٦١ **
٦ـ التكامل والتنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة	٠,٨٣٠ **
٧ـ وجود أساليب لتحليل وتبسيط العمليات واستخدام البيانات المقارنة والاستفادة من آراء العملاء الداخليين والخارجيين	٠,٧٣٣**

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لإدارة العمليات وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (إدارة العمليات) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٢١) يوضح الارتباط بين معايير دعم العمليات

المعيار	دعم العمليات
١ـ مدى مساندة الإدارة العليا لتطوير العمليات	٠,٨٩٩ **
٢ـ توفير الموارد المناسبة لدعم وتطوير العمليات	٠,٨١٧ **
٣ـ توافر المعلومات والبحوث لدعم وتطوير العمليات	٠,٨٧٥ **
٤ـ وجود إجراءات يتم اتخاذها عند عدم تحقيق العمليات للمتطلبات	٠,٨٢٥ **
٥ـ الاستعانة بالخبراء عند الحاجة	٠,٥٦٠ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لدعم العمليات وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (دعم العمليات) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٢٢) يوضح الارتباط بين معايير التعاون مع الموردين

المعيار	التعاون مع الموردين
١ـ تحديث قائمة الموردين الذين يتم التعامل معهم باستمرار مع تنويع مصادر التوريد	٠,٦٦٧ **
٢ـ أهم عنصر فى اختيار المورد هو الالتزام بشروط التوريد	٠,٥٧٣ **
٣ـ مساعدة المنظمة الموردين على تطوير أدائهم	٠,٨٢٥ **
٤ـ الموردون يساعدون المنظمة على تحسين المنتج أو الخدمة	٠,٨٧٤ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للتعاون مع الموردين وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (التعاون مع الموردين) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٢٣) يوضح الارتباط بين معايير المسئولية البيئية

المعيار	المسئولية البيئية
١ـ الالتزام يجعل النشاط صديقا للبيئة وتوعية العاملين والموردين بيئيا	٠,٨٥٢ **
٢ـ المساهمة فى مشروعات البيئة خارج المنظمة	٠,٦٩١ **
٣ـ وجود مسئول للرصد البيئى وعمل ملف بيئى للمنظمة مع تقييم نظام حماية البيئة باستمرار	٠,٩٥٣ **
٤ـ منتجات المنظمة مسجل عليها التحديرات البيئية وقابلية لإعادة التدوير والمعالجة	٠,٨٨١ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للمسئولية البيئية وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (المسئولية البيئية) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٢٤) يوضح الارتباط بين معايير تقدير (تقييم) الجودة
تقدير (تقييم) الجودة

المعيار	تقدير (تقييم) الجودة
١ـ تطبيق مفاهيم الجودة فى مجال العمليات	٠,٩٠٤ **
٢ـ تدريب الأفراد والمشرفين على استخدام الأساليب الإحصائية	٠,٨٣٩ **
٣ـ استخدام نتائج المراجعات الداخلية فى تطوير العمليات وتصحيح الانحرافات فى الجودة	٠,٩٢٠ **
٤ـ وجود سجلات لمراقبة العمليات	٠,٩٣٥ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لتقدير (تقييم) وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (تقدير «تقييم» الجودة) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٢٥) يوضح الارتباط بين معايير إدارة العمليات

المعيار	معايير إدارة العمليات
١ـ تطوير العمليات الرئيسية	٠,٩٦٨ **
٢ـ إدارة العمليات	٠,٩٧٨ **
٣ـ دعم العمليات	٠,٨١٧ **
٤ـ التعاون مع الموردين	٠,٧٧٨ **
٥ـ المسئولية البيئية	٠,٨٨٦ **
٦ـ تقدير (تقييم) الجودة	٠,٩٢٧ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لإدارة العمليات وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (إدارة العمليات) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٢٦) يوضح الارتباط بين معايير النتائج الخاصة بالسلع والخدمات

المعيار	النتائج الخاصة بالسلع والخدمات
١ـ نسبة مطابقة المنتج للمواصفات والتصميم	٠,٨٥٣ **
٢ـ معدلات شكاوى العملاء	٠,٧٨٦ **
٣ـ معدلات البيع	٠,٨٣٩ **
٤ـ نسب المخزون من المنتج	٠,٩٣٣ **
٥ـ مدى المحافظة على سعر تنافسى للمنتج	٠,٩٤٤ **
٦ـ مدى انتشار معرفة العملاء للمنتج	٠,٨٦٨ **
٧ـ نشر نتائج الجودة الخاصة بالمنتج بكل الوسائل فى المنظمة	٠,٧٠٠ **
٨ـ الربط بين مقاييس جودة المنتج وأهداف المنظمة	٠,٩٢٤ **
٩ـ مدى تميز المنتج عن المنتجات المنافسة	٠,٩٤٨ **
١٠ـ مقارنة المنظمة من حيث جودة المنتج بالمنظمات المتميزة (القيادية) المنافسة فى السوق فى مجال السلع والخدمات	٠,٨٧٢ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للنتائج الخاصة بالسلع والخدمات وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (النتائج الخاصة بالسلع والخدمات) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٢٧) يوضح الارتباط بين معايير
النتائج الخاصة بإدارة العمليات

المعيار	النتائج الخاصة بإدارة العمليات
١- مدى تطابق التنبؤ لحجم الطلب الفعلى للمنتج	٠,٧٤٤ **
٢- تحديد التكاليف الإجمالية وتخفيضها إلى أقل حد ممكن	٠,٦١٩ **
٣- خفض زمن الإنتاج إلى الزمن القياسى	٠,٧٦٦ **
٤- تدفق العمليات بسهولة ويسر	٠,٨٣٠ **
٥- وجود نظام فعال وكفء لمراقبة العمليات	٠,٧٩٧ **
٦- وجود نظام فعال واستراتيجيات للتعامل مع الطلب غير المنتظم	٠,٩٢٣ **
٧- الالتزام بالتكامل والتنسيق بين الإدارات والأقسام	٠,٨٦٨ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للنتائج الخاصة بإدارة العمليات وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها ، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (النتائج الخاصة بإدارة العمليات) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٢٨) يوضح الارتباط بين معايير
النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير

المعيار	النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير
١- وجود موارد مالية كافية مخصصة للبحوث والتطوير بالمنظمة	٠,٩٤٧ **
٢- وجود خبرات بشرية مؤهلة بدرجة عالية للبحوث والتطوير	٠,٩٢١ **
٣- الربط بين المنظمة والجهات البحثية المحلية والدولية والاستخدام الأمثل للمعلومات المتاحة فى هذا المجال	٠,٩٦١ **
٤- مدى استخدام الهندسة العكسية فى الإنتاج بالمنظمة	٠,٨٥٢ **
٥- الربط بين نتائج البحوث والتطوير وأهداف المنظمة وتنمية المجتمع	٠,٩٦٦ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للنتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٢٩) يوضح الارتباط بين معايير
النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين

المعيار	النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين
١- تطوير الموردين لأدائهم فى ضوء التعاون بينهم وبين المنظمة	٠,٨٦٣ **
٢- التزام الموردين بالمواصفات المطلوبة	٠,٨٣٣ **
٣- التزام الموردين بمواعيد التوريد	٠,٨٧٢ **
٤- التزام الموردين بالتوريد عند الأزمات	٠,٨٨٩ **
٥- تقديم الموردين لملاحظاتهم للمنظمة لتحسين أدائها	٠,٨٩٥ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للنتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٣٠) يوضح الارتباط بين معايير
النتائج الخاصة بالمسئولية البيئية

المعيار	النتائج الخاصة بالمسئولية البيئية
١- تناقص معدلات الإصابة بالأمراض المهنية	٠,٨١٦ **
٢- سلوك العاملين مطابق للثقافة البيئية	٠,٩٠٤ **
٣- منتجات الشركة غير ضارة بالبيئة	٠,٨١٧ **
٤- طريقة التخلص من المخلفات غير ضارة بيئيا	٠,٨٦٢ **
٥- القياسات البيئية مطابقة للمعدلات المسموح بها	٠,٨٧٠ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للنتائج الخاصة بالمسئولية البيئية وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (النتائج الخاصة بالمسئولية البيئية) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٣١) يوضح الارتباط بين معايير

المعيار	النتائج الخاصة بالمسئولية البيئية
١- النتائج الخاصة بالسلع والخدمات	٠,٩٥٩ **
٢- النتائج الخاصة بإدارة العمليات	٠,٨٩٦ **
٣- النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير	٠,٩٠١ **
٤- النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين	٠,٩٣٧ **
٥- النتائج الخاصة بالمسئولية البيئية	٠,٨٥٤ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للنتائج وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (النتائج) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١.

جدول رقم (٣٢) يوضح الارتباط بين معايير توقعات المستهلك

المعيار	توقعات المستهلك
١- تطوير المنتج باستمرار	** ٠,٧٩٥
٢- تفوق المنتج على المنتجات المنافسة من حيث الجودة	** ٠,٧٩٧
٣- منافسة المنتج للمنتجات المشابهة سعرا	** ٠,٧٨٩
٤- سهولة حصول العميل على المنتج	** ٠,٨٦٧
٥- الحصول على عروض خاصة بالمنتج	** ٠,٨٥٣
٦- المعاملة الخاصة للعميل المتميز	** ٠,٨٢٨
٧- قياس حجم ونوعية العملاء فى المنظمات المنافسة	** ٠,٧٦٨

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لتوقعات المستهلك وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (توقعات المستهلك) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١.

جدول رقم (٣٣) يوضح الارتباط بين معايير علاقة المستهلك بالإدارة

المعيار	علاقة المستهلك بالإدارة
١- وجود نظام سهل لتلقى الشكاوى والمقترحات	** ٠,٨٥٤
٢- الاستجابة لاتصال العميل بالإدارة	** ٠,٨٧١
٣- الوصول إلى العميل	** ٠,٨٩٨
٤- سهولة الاتصال بالإدارة	** ٠,٨٩٢
٥- وضوح وسائل الاتصال بالإدارة	** ٠,٩٥٤
٦- وضوح المعلومات عن مقدم الخدمة أو منتج السلعة	** ٠,٨٢١
٧- مدى المحافظة على العلاقات الطيبة بين العملاء والمنظمة	** ٠,٩١١
٨- حل جميع مشكلات العملاء بكفاءة من جانب الإدارة	** ٠,٨٥٨
٩- متابعة اتصالات العملاء	** ٠,٩٠٦
١٠- التقييم الدائم للعلاقة بين المنظمة وعملائها	** ٠,٨٨٣
١١- التدريب الدائم للعاملين بالمنظمة على كيفية التعامل مع العملاء	** ٠,٨٣١
١٢- وجود درجة ثقة كبيرة بين المنظمة وعملائها	** ٠,٨٦٨

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لعلاقة المستهلك بالإدارة وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (علاقة المستهلك بالإدارة) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١.

جدول رقم (٣٤) يوضح الارتباط بين معايير الالتزام تجاه المستهلك

المعيار	الالتزام تجاه المستهلك
١- مطابقة المنتج للمواصفات المعلنة	٠,٨٣٧ **
٢- الالتزام بالضمان	٠,٧١٨ **
٣- الالتزام بخدمات مابعد البيع	٠,٨٤٧ **
٤- تحديد التزامات المنظمة تجاه العملاء ونشرها بين العاملين	٠,٩٢٨ **
٥- تقييم التزامات المنظمة ومقارنتها بالتزام المنظمات الأخرى تجاه عملائها	٠,٧٦٩ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للالتزام تجاه المستهلك وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (الالتزام تجاه المستهلك) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٣٥) يوضح الارتباط بين معايير محددات إشباع المستهلك

المعيار	محددات إشباع المستهلك
١- عدم وجود شكاوى من أداء المنتج لوظيفته	٠,٨٨٧ **
٢- قياس ملاحظات العميل على التصميم	٠,٨٤٨ **
٣- قياس مدى رضا العميل عن سعر المنتج	٠,٩٤٢ **
٤- قياس ملاحظات العميل على منافذ التوزيع	٠,٨٧٢ **
٥- جودة تغليف أو إخراج المنتج	٠,٩٠٠ **
٦- نشر نتائج بحوث التسويق التى تجريها المنظمة للتعرف على الجديد من المنتجات التى تؤثر فى توقعات عملائها	٠,٨٢٣ **
٧- رضا العميل عن المنتج لتواؤمه بيئيا	٠,٨٨٩ **
٨- مراعاة الاستخدامات الإضافية للمنتج	٠,٩٠٣ **
٩- توافر وسائل الأمان فى المنتج	٠,٧٥٩ **
١٠- توافق المنتج مع أحد أنظمة الجودة العالمية المعتمدة	٠,٧٢٦ **
١١- قياس درجة إشباع المستهلك بإستمرار فى المنظمة	٠,٨٢٨ **
١٢- مقارنة درجة إشباع المستهلك فى المنظمة بدرجات إشباعه عند المنافسين	٠,٩٣٧ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لمحددات إشباع المستهلك وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (محددات إشباع المستهلك) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٣٦) يوضح الارتباط بين معايير نتائج إشباع المستهلك

المعيار	نتائج إشباع المستهلك
١- دراسة معدلات المبيعات فى المنظمة وعرضها على العاملين	٠,٧٧٨ **
٢- تحقيق المنتج لمستوى اجتماعى أفضل بالنسبة للعميل	٠,٧٧١ **
٣- مدى توافق نتائج رضا العميل مع أهداف المنظمة	٠,٨٣٨ **
٤- عرض نتائج قياس رضا العميل عن المنتجات المنافسة	٠,٩٠٤ **
٥- عرض نتائج قياسات مدى رضا العميل من جانب المنظمة على العاملين بها	٠,٧١١ **
٦- مدى تضمين توقعات العملاء فى تصميمات المنتجات الجديدة	٠,٩٠١ **
٧- إدخال التعديلات اللازمة على المنتج بنفس معدلات التغيير فى المنتجات المنافسة	٠,٧٤٤ **
٨- المبادأة لتجاوز توقعات العملاء	٠,٧٧٣ **
٩- مدى استمرارية وزيادة حجم التعامل بين المنظمة والعملاء	٠,٦٢٩ **
١٠- ربط نظام المكافآت بالمنظمة بمدى رضا العميل	٠,٦٠٧ **
١١- تركيز المنظمة على توفير وقت العميل عند تقديم المنتج	٠,٧١٤ **
١٢- تركيز المنظمة على استخدام أحدث وسائل التكنولوجيا	٠,٧٤٨ **
١٣- تأدية المنتج لزيادة الرفاهية فى المجتمع	٠,٨٦٩ **
١٤- زيادة تشكيلة المنتجات الخاصة بالمنظمة	٠,٨١٨ **
١٥- زيادة التوسعات فى خطوط الإنتاج بالمنظمة	٠,٩٠٤ **
١٦- زيادة وانتشار حجم النشاط وفروع المنظمة	٠,٧٨٩ **
١٧- مدى مساهمة المنظمة فى زيادة الدخل القومى	٠,٦٧٥ **
١٨- مدى زيادة حصة السوق من المنتج المحلى	٠,٩١٩ **
١٩- مدى تحسين سعر المنتج باستمرار	٠,٦٧٨ **
٢٠- مدى ارتفاع مستوى جودة أداء المنظمة نتيجة أخذها ملاحظات الموردين فى الاعتبار	٠,٨٨١ **
٢١- زيادة صافى الربح فى المنظمة	٠,٨٥١ **
٢٢- مدى الحرص على زيادة الأمان للعميل عند استخدام المنتج	٠,٩٢٠ **
٢٣- فعالية نظام الدعاية والإعلان بالمنظمة فى تسويق المنتج	٠,٨٨١ **
٢٤- زيادة الميزانيات المخصصة للبحوث والتطوير والتصميم	٠,٨٠٨ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لنتائج إشباع المستهلك وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها ، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (نتائج إشباع المستهلك) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٣٧) يوضح الارتباط بين معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

المعيار	إشباع (إرضاء) المستهلك
١ـ توقعات المستهلك	٠,٨٥٠ **
٢ـ علاقة المستهلك بالإدارة	٠,٨٤٩ **
٣ـ الالتزام تجاه المستهلك	٠,٩٠٩ **
٤ـ محددات إشباع المستهلك	٠,٩١٦ **
٥ـ نتائج إشباع المستهل	٠,٩٥٤ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لإشباع (إرضاء) المستهلك وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (إشباع «إرضاء» المستهلك) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٣٨) يوضح الارتباط بين معايير إدارة الجودة الشاملة

المعيار	معايير إدارة الجودة الشاملة
١ـ القيادة	٠,٩٣٤ **
٢ـ المعلومات وتحليلها	٠,٩١٠ **
٣ـ التخطيط الاستراتيجى	٠,٩٥٦ **
٤ـ تطوير الموارد البشرية	٠,٩٦٤ **
٥ـ إدارة العمليات	٠,٩٦٣ **
٦ـ النتائج** ٠,٩٥٢	
٧ـ إشباع (إرضاء) المستهلك	٠,٩٧٤ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير إدارة الجودة الشاملة وإجمالى المجموعة التى تنتمى إليها، مما يؤكد على وجود اتساق بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (إدارة الجودة الشاملة) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٣٩) يوضح الارتباط بين س٨، س٩، س١٠

المعيار	تحديد درجة تطبيق عناصر النموذج المقترح فى مجال عمل المستقصى منهم س١٠
١ـ أن العناصر السابق الإشارة إليها كافية أم غير كافية (س٨)	٠,٢١٨
٢ـ أن النموذج يمكن تطبيقه إلى أى مدى (س٩)	٠,٦٨٤ **

مما سبق يتضح أنه لايوجد ارتباط بين س٨، س١٠ بينما يوجد ارتباط طردى وقوى بين أن النموذج يمكن تطبيقه إلى أى مدى (س٩) وتحديد درجة تطبيق عناصر النموذج المقترح فى مجال عمل المستقصى منهم (س١٠) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١
وكانت نتيجة الإجابة على الأسئلة الثلاثة كما يلى:

جدول رقم (٤٠) يوضح نسبة الإجابة على كفاية أو عدم كفاية عناصر النموذج المقترح

النسب	التكرارات	عناصر الإجابة
- نعم	٢٢	٩١,٧
- لا	٢	٨,٣
الإجمالى	٢٤	٪١٠٠

يتضح مما سبق أن غالبية المستقصى منهم يوافقون على أن عناصر النموذج المقترح كافية

جدول رقم (٤١) يوضح نسبة الإجابة على مدى رؤية أن النموذج المقترح يمكن تطبيقه فى مجال العمل

درجة التطبيق	التكرارات	النسب
كبيرة جدا	٧	٢٩,٢
كبيرة	١٠	٤١,٧
متوسطة	٧	٢٩,٢
ضعيفة	صفر	صفر
غير قابلة للتطبيق	صفر	صفر

يتضح مما سبق أن المستقصى منهم بالإجماع يرون أن النموذج المقترح يمكن تطبيقه بنسبة ١٠٠٪ وأن كان ٤١,٧٪ منهم يرون أنه يمكن تطبيقه بدرجة كبيرة بينما تساوت نسبة درجة تطبيقه بدرجة كبيرة جداء ودرجة متوسطة حيث بلغت ٢٩,٢ لكل منهما,

جدول رقم (٤٢) يوضح نسبة الإجابة على تحديد درجة تطبيق عناصر النموذج المقترح فى مجال عمل المستقصى منهم

درجة التطبيق	التكرارات	النسب
- مطبق بدرجة كبيرة جدا	٤	١٦,٧
- مطبق بدرجة كبيرة	٩	٣٧,٥
- مطبق بدرجة متوسطة	٧	٢٩,٢
- مطبق بدرجة ضعيفة	٤	١٦,٧
- غير مطبق على الإطلاق	صفر	صفر

يتضح مما سبق أن المستقصى منهم بالإجماع يرون أن النموذج المقترح مطبق فى مجال عملهم وإن تفاوتت درجة التطبيق مابين مطبق بدرجة كبيرة جدا، ومطبق بدرجة كبيرة، ومطبق بدرجة متوسطة، ومطبق بدرجة ضعيفة حيث بلغت النسب على التوالى ١٦,٧، ٣٧,٥، ٢٩,٢، ١٦,٧ وهو مايوضح أن معايير النموذج مطبقة بدرجة تتراوح بين الكبيرة والمتوسطة وهو مايعطى الطموح والأمل فى إمكانية تطبيقه بدرجة أكبر فى المستقبل،

ثالثا: استخدام متوسط النسب لتحديد درجة الوثوق بالنموذج

وذلك من خلال معرفة نسبة الدرجة التى حصلت عليها كل مجموعة من الأسئلة إلى مجموع درجاتها، أى نسبة الموافقة على هذه العناصر من جانب المستقصى منهم.

على سبيل المثال نسبة الموافقة على أن تكون الإدارة العليا مقياسا للجودة تبلغ كم٪.

جدول (١) متوسط نسب الموافقة على معايير النموذج من جانب المستقصى منهم

المعيـار	النسبة
- الإدارة العليا	٠,٨٥٢٨
- مديرو الجودة	٠,٨٦٦٧
- العاملون	٠,٧٩١٧
- معايير القيادة	٠,٨٤٣١
- إدارة البيانات	٠,٨٢٢٩
- حد التميز	٠,٨١٠٠
- استخدام البيانات	٠,٧٩٤٠
- معايير المعلومات وتحليلها	٠,٨٠٦٣
- التخطيط الاستراتيجى	٠,٧٨١٠
- تحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل	٠,٧٩٨٣
- التخطيط الاستراتيجى	٠,٧٨٨٢
- استراتيجية تطوير الموارد البشرية	٠,٧٩٨٦
- التنظيم	٠,٨٦٩٤
- تنمية مهارات العاملين	٠,٨٢٢٢
- احتواء العاملين	٠,٧٢٣٣
- تشجيع العاملين وملاحظاتهم	٠,٧٠٥٠
- إشباع (إرضاء) العاملين	٠,٧٥٠٠
- معايير تطوير الموارد البشرية	٠,٧٧٤٢
- تطوير العمليات الرئيسية	٠,٨٠١٠
- إدارة العمليات	٠,٨١٠٧
- دعم العمليات	٠,٨٤٦٧
- التعاون مع الموردين	٠,٧٧٥٠
- المسئولية البيئية	٠,٧٣٧٥
- تقدير (تقييم) الجودة	٠,٧٦٨٨
- معايير إدارة العمليات	٠,٧٩٥١

جدول (١) متوسط نسب الموافقة على معايير النموذج

من جانب المستقصى منهم

المعيـار	النسبة
- النتائج الخاصة بالسلع والخدمات	٠,٧٧١٧
- النتائج الخاصة بإدارة العمليات	٠,٨١٣١
- النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير	٠,٧١٣٣
- النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين	٠,٨٠٥٠
- النتائج الخاصة بالمسئولية البيئية	٠,٨٣٣٣
- معايير النتائج	٠,٧٨٦٥
- توقعات المستهلك	٠,٨٤٢٩
- علاقة المستهلك بالإدارة	٠,٨٥٤٩
- الالتزام تجاه المستهلك	٠,٨٦٣٣
- محددات إشباع المستهلك	٠,٧٧٥٧
- نتائج إشباع المستهلك	٠,٨١٦٣
- معايير إشباع (إرضاء) المستهلك	٠,٨٢٢٩
إجمالى المعايير	٠،٨٠٣٧

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الموافقة على معايير القيادة بلغت ٨٤٪، وتراوحت النسبة للمعايير الفرعية بها بين ٧٩٪، ٨٥٪، ٨٧٪ بينما بلغت نسبة الموافقة على معايير المعلومات وتحليلها ٨١٪، وتراوحت النسبة للمعايير الفرعية بها بين ٧٩٪، ٨١٪، ٨٢٪, أما معايير التخطيط الاستراتيجى فقد بلغت نسبة الموافقة ٧٩٪، وتراوحت النسبة للمعايير الفرعية بها بين ٧٨٪، ٨٠٪, بينما بلغت نسبة الموافقة على معايير تطوير الموارد البشرية ٧٧٪، وتراوحت النسبة للمعايير الفرعية بها بين ٧١٪، ٧٢٪، ٧٥٪، ٨٠٪، ٨٧٪, أما معايير إدارة العمليات فقد بلغت نسبة الموافقة ٨٠٪، وتراوحت النسبة للمعايير الفرعية بها بين ٧٤٪، ٧٧٪، ٧٨٪، ٨٠٪، ٨١٪، ٨٥٪ بينما بلغت نسبة الموافقة على معايير النتائج ٧٩٪، وتراوحت النسبة للمعايير الفرعية بها بين ٧١٪، ٧٧٪، ٨١٪، ٨٣٪,

أما معايير إشباع (إرضاء) المستهلك فقد بلغت نسبة الموافقة عليها ٨٢٪، وتراوحت النسبة للمعايير الفرعية بها بين ٧٨٪، ٨٢٪، ٨٤٪، ٨٥٪، ٨٦٪ وقد بلغت نسبة الموافقة على كافة المعايير فى النموذج ٨٠٪ مما يدعم النموذج ويثبت أن مقدار الوثوق بهذا النموذج كبير جدا تؤهله لأن يكون صالحا للتطبيق فى بيئة الأعمال المصرية.

المبحث الثانى

إعادة ترتيب معايير النموذج وفقا لمتوسط درجة الموافقة من خبراء الجودة

رابعا: نتائج التحليل باستخدام المتوسطات

يمكن لنا إعادة ترتيب معايير النموذج وفقا لمتوسط درجة الموافقة لإجابات خبراء الجودة فى بيئة الأعمال المصرية من خلال استخدام متوسط إجاباتهم لكل معيار من معايير قياس الجودة

جدول (١) ترتيب معايير الإدارة العليا
وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها
فى إجابات المستقصى منهم
بند معايير القيادة

معايير الإدارة العليا	المتوسط
١ـ التشجيع على اكتساب عملاء جدد وخلق أسواق جديدة	٤,٥٤١٧
٢ـ الاهتمام بتحسين وتطوير بيئة العمل	٤,٤٥٨٣
٣ـ الاستجابة والتفاعل مع المتغيرات الخارجية والداخلية	٤,٤٥٨٣
٤ـ متابعة ومراقبة الجودة	٤,٤٥٨٣
٥ـ القدرة على اتخاذ القرارات عند الأزمات واحتواء الصراعات	٤,٣٣٣٣
٦ـ تنمية القوى البشرية وتحفيزها	٤,٢٩١٧
٧ـ احترام وتأصيل النظم	٤,٢٥٠٠
٨ـ التنبؤ ووضع خطط طويلة الأجل	٤,١٦٦٧
٩ـ إشراك العاملين فى اتخاذ القرارات	٣,٤١٦٧

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب المعايير الفرعية للإدارة العليا وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، حيث إن التشجيع على اكتساب عملاء جدد وخلق أسواق جديدة تأخذ رقم (١) يليها الاهتمام بتحسين وتطوير بيئة العمل ويأخذ رقم (٩) إشراك العاملين فى اتخاذ القرارات. مما يدل على أهمية أبراز هذه المعايير فى بيئة الأعمال المصرية.

جدول رقم (٢) ترتيب معايير مديرو الجودة
وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات
المستقصى منهم بند معايير القيادة

معايير مديرو الجودة	المتوسط
١- مطابقة المنهج للمواصفات المحددة للحد من شكاوى العملاء	٤,٥٠٠٠
٢- التطوير المستمر وتقبل التكنولوجيا	٤,٣٣٣٣
٣- تنفيذ خطط الإدارة العليا فى مجال الجودة	٤,٢٩١٧
٤- اكتشاف العيوب وتحليل مصادرها وتوجيهها إلى بدائل مقبولة	٤,٢٩١٧
٥- ضبط سجلات الجودة	٤,٢٥٠٠

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب المعايير الفرعية لمديرى الجودة وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، حيث نجد أن مطابقة المنتج للمواصفات المحددة للحد من شكاوى العملاء احتلت المركز رقم (١) تلاها التطوير المستمر وتقبل التكنولوجيا رقم (٢) فى الترتيب، مما يدل على أهمية إبراز هذه المعايير فى بيئة الأعمال المصرية وزيادة الحاجة إليها فى الوقت الحالى.

جدول رقم (٣) ترتيب معايير العاملون
وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات
المستقصى منهم بند معايير القيادة

معايير العاملون	المتوسط
١- الالتزام بتأدية العمل ومراعاة الجودة المطلوبة	٤,٢٥٠٠
٢- التنمية المستمرة وتقبل التكنولوجيا الجديدة	٤,٢٥٠٠
٣- القدرة على تقديم أفكار جديدة	٣,٧٥٠٠
٤- التعاون مع الزملاء وتبادل المعلومات	٣,٥٨٣٣

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب المعايير الفرعية للعاملين وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، حيث نجد أن الالتزام بتأدية العمل ومراعاة الجودة المطلوبة أخذت المركز رقم (١) تلاها التنمية المستمرة وتقبل التكنولوجيا، وهو مايعنى أن مجتمع العمل المصرى بحاجة شديدة إلى أساس الجودة، وأن التنمية المستمرة وتقبل التكنولوجيا ضرورى لكل العاملين للنجاح فى الجودة، وجاء رقم (٤) التعاون مع الزملاء وتبادل المعلومات وهو معيار يمكن أن يأتى طبيعى بعد الالتزام والتنمية المستمرة من جانب العاملين .

جدول رقم (٤) ترتيب معايير إدارة البيانات
وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات
المستقصى منهم بند معايير المعلومات وتحليلها

معايير إدارة البيانات	المتوسط
١- الاعتماد على الحاسب وتكنولوجيا المعلومات فى إدخال ومعالجة البيانات	٤,١٦٦٧
٢- شمولية النظام وتكامله وربطه بين المجالات الوظيفية داخليا وخارجيا (إنتاج - تسويق - عملاء - منافسين ... إلخ)	٤,١٢٥٠
٣- وجود نظام للتغذية المرتدة وتحديث البيانات	٤,٠٨٣٣
٤- وجود نماذج وسجلات منضبطة ومنتظمة	٤,٠٨٣٣

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب المعايير الفرعية الخاصة بإدارة البيانات وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، والملاحظ هنا أن الاعتماد على الحاسب وتكنولوجيا المعلومات فى إدخال ومعالجة البيانات أخذت رقم (١)، مما يوضح أهمية تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلى فى تطبيق الجودة الشاملة فى الأعمال المصرية.

جدول رقم (٥) ترتيب معايير حد التميز
وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات
المستقصى منهم بند معايير المعلومات وتحليلها

معايير حد التميز	المتوسط
١- وجود فريق عمل متخصص لأداء المهمة	٤,٢٩١٧
٢- إجراء دراسات ميدانية ودراسات للسوق	٤,١٦٦٧
٣- تحديد وضع وترتيب المنظمة فى السوق	٤,٠٤١٧
٤- توفر بيانات حديثة عن المنافسين	٣,٩٥٨٣
٥- تحليل المنتجات المنافسة وقياسها كميا ونوعيا	٣,٧٩١٧

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب المعايير الفرعية لحد التميز وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة حيث أخذ وجود فريق عمل متخصص لأداء المهمة رقم (١) وهو يدل على أن فريق العمل المتخصص ضرورى بشكل كبير للجودة فى بيئة العمل المصرية، تلى ذلك إجراء دراسات ميدانية ودراسات للسوق، وهو ما يوضح أهمية البحوث الميدانية لجودة بيئة العمل المصرية.

جدول رقم (٦) ترتيب معايير استخدام البيانات وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير المعلومات وتحليلها

معايير استخدام البيانات	المتوسط
١- استخدام المعلومات فى دعم اتخاذ القرار	٤,١٢٥٠
٢- تعديل الخطط والسياسات والقرارات بناء على المعلومات التى يتم تحديثها	٤,١٢٥٠
٣- شمول المعلومات لجميع أوجه النشاط	٤,٠٤١٧
٤- الحصول على المعلومات عند طلبها فى الوقت القياسى	٤,٠٠٠
٥- توفير معلومات عن التوقعات المستقبلية	٣,٩١٦٧
٦- تخصص وكفاءة العاملين فى مجال المعلومات	٣,٨٧٥٠
٧- استجابة تحليل المعلومات للاحتياجات غير النمطية	٣,٧٠٨٣

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب المعايير الفرعية لاستخدام البيانات وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، ومن الملاحظ أن استخدام المعلومات فى دعم اتخاذ القرار أخذ رقم (١)، مما يبين دور وأهمية المعلومات فى جودة صنع واتخاذ القرارات تلاها تعديل الخطط والسياسات والقرارات بناء على المعلومات التى تم تحديثها رقم (٢) بينما يلاحظ أن تخصص وكفاءة العاملين فى مجال المعلومات أخذت رقم (٦)، وهو إن دل فإنه يدل على أن النظام هو ماتحتاجه بيئة الأعمال المصرية، حيث إنها لديها الآن مهارات متخصصة عالية المستوى فى مجال المعلومات ولكن بيئة النظام لا تسمح بإبراز جهودها.

جدول رقم (٧) ترتيب معايير التخطيط الاستراتيجى وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير التخطيط الاستراتيجى

معايير التخطيط الاستراتيجى	المتوسط
١- دراسة البيئة الخارجية للمنظمة (الفرص والتهديدات)	٤,١٢٥٠
٢- وجود معايير للتخطيط الاستراتيجى	٤,٠٠٠٠
٣- وضع الرؤيا والرسالة ومجال عمل المنظمة	٤,٠٠٠٠
٤- وجود خطط بديلة	٣,٩٥٨٣
٥- دراسة البيئة الداخلية للمنظمة (القوة والضعف)	٣,٩٥٨٣
٦- مدى المرونة واستقرار المستقبل	٣,٩١٦٧
٧- مشاركة كل الأفراد والإدارات فى التخطيط	٣,٣٧٥٠

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب المعايير الفرعية للتخطيط الاستراتيجى وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، حيث أخذت دراسة البيئة الخارجية للمنظمة (الفرص والتهديدات) رقم (١)، مما يعنى أهمية تحليل الفرص والتهديدات لتحقيق منظمات الأعمال المصرية للجودة فى أدائها وبناء عليه يتم وضع معايير التخطيط الاستراتيجى حيث أخذ رقم (٢),

جدول رقم (٨) ترتيب معايير الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير التخطيط الاستراتيجى

معايير تحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل	المتوسط
١- التحسين المستمر للخطط والأهداف الموضوعة للمنظمة	٤,٢٩١٧
٢- التفاعل بين التخطيط والتنفيذ	٤,٠٨٣٣
٣- وضوح الخطط والأهداف للعاملين بالمنظمة	٣,٩١٦٧
٤- وجود خطط متابعة لقياس معدلات تحقيق الأهداف	٣,٩١٦٧
٥- مطابقة الجداول الزمنية للأهداف الموضوعة	٣,٧٥٠٠

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب المعايير الفرعية لتحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطة العمل وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة حيث أخذ التحسين المستمر للخطط والأهداف الموضوعة للمنظمة رقم (١) وهو مبدأ مهم وأساسى فى إدارة الجودة الشاملة, تلاها التفاعل بين التخطيط والتنفيذ رقم (٢) وهو عملية ضرورية لمطابقة التنفيذ للخطط الموضوعة

جدول رقم (٩) ترتيب معايير استراتيجية تطوير الموارد البشرية وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير تطوير الموارد البشرية

معايير استراتيجية تطوير الموارد البشرية	المتوسط
١- التدريب المستمر من أساسيات ثقافة المنظمة	٤,٢٠٨٣
٢- وجود معايير لتقييم الأداء	٤,١٢٥٠
٣- سعى المنظمة دائما لإنجاز الأعمال من خلال فرق العمل	٣,٠٠٠٠
٤- وجود خطط طويلة الأجل لتنمية الموارد البشرية	٣,٩٥٨٣
٥- متابعة المنظمة باستمرار للتغيرات التى تطرأ على المنظمات	٣,٨٣٣٣
٦- تكامل العلاقة بين الأستراتيجيات والأهداف والخطط من جهة وتعيين العاملين من جهة أخرى	٣,٨٣٣٣

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب المعايير الفرعية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، حيث أخذ رقم (١) معيار التدريب المستمر من أساسيات ثقافة المنظمة، وهو يبرز أهمية التدريب المستمر كمبدأ أساسى من

مبادىء المنظمة لتحقيق الجودة الشاملة حيث تغفل كثير من المنظمات والأفراد هذا المبدأ المهم كأساس لنجاح منظمات الأعمال على المستوى المحلي والدولي, وهذا يستلزم وجود معايير لتقييم الأداء الذى أخذ رقم (٢) فى الترتيب.

وأخذ تكافؤ العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف والخطط وبين تعيين العاملين رقم (٦) وهو تفكير منطقى إذا أخذنا بكل العناصر السابقة فمنها يتم تحقيق التكامل فى النهاية.

جدول رقم (١٠) ترتيب معايير التنظيم
وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات
المستقصى منهم بند معايير تطوير الموارد البشرية

معايير التنظيم	المتوسط
١- وجود هيكل تنظيمى واضح تظهر فيه علاقة الإدارات والتبعيات الإدارية لكل منها	٤,٦٢٥٠
٢- وجود توصيف وظيفى محدد وواضح للخبرات والمؤهلات	٤,٢٩١٧
٣- وجود نطاق مقبول ومناسب للإشراف فى الخريطة التنظيمية	٤,١٢٥٠

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه لم يطرأ أى تغيير على ترتيب معايير التنظيم بل ظلت كما هى فى الترتيب.

جدول رقم (١١) ترتيب معايير تنمية مهارات العاملين
وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات
المستقصى منهم بند معايير تطوير الموارد البشرية

معايير تنمية مهارات العاملين	المتوسط
١- وضع خطط تدريبية وتحديد المخصصات المالية لها لإشباع الاحتياجات التدريبية	٤,٤١٦٧
٢- صقل وزيادة المعرفة والمهارات للعاملين أثناء العمل	٤,١٦٦٧
٣- وجود معايير واضحة ومحددة لتقييم ومتابعة تطور المهارات	٤,١٦٦٧
٤- تحديد الاحتياجات التدريبية لكل إدارة	٤,٠٨٣٣
٥- تأهيل العاملين الجدد بالمنظمة لمهمات العمل بها	٤,٠٤١٧
٦- نشر الخبرات التى حصل عليها المتدربين بين زملائهم	٣,٧٩١٧

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب المعايير الفرعية لتنمية مهارات العاملين وفقا للجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، حيث إن وضع خطط تدريبية وتحديد المخصصات المالية لها لإشباع الاحتياجات التدريبية أخذت رقم (١)، مما يدل على أهمية إبراز هذا المعيار فى بيئة الأعمال المصرية.

جدول رقم (١٢) ترتيب معايير احتواء العاملين وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير تطوير الموارد البشرية

معايير احتواء العاملين	المتوسط
١ـ وجود نظام جيد لإدارة المرتبات والأجور	٤,٠٤١٧
٢ـ مدى توافر معايير الأمان الوظيفى للعاملين وحرص المنظمة على المحافظة على العاملين	٤,٠٤١٧
٣ـ تشجيع العاملين دائما على الابتكار والمبادأة بالتجديد وطرح الأفكار الجديدة	٣,٦٦٦٧
٤ـ المداومة على زيادة مسئوليات واختصاصات العاملين بالمنظمة لأشعارهم بأهمية أدوارهم	٣,٢٠٨٣
٥ـ المشاركة فى الإدارة والعمل من خلال التشاور مع العاملين	٣,١٢٥٠

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب المعايير الفرعية لاحتواء العاملين وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر كفاءة وفاعلية، حيث إن وجود نظام جيد لإدارة المرتبات والأجور أخذ رقم (١) وأخذ مدى توافر معايير الأمان الوظيفى للعاملين وحرص المنظمة على المحافظة على العاملين رقم (٢) تلاها رقم (٣) تشجيع العاملين دائما على الابتكار والمبادأة بالتجديد وطرح الأفكار الجديدة، فبالأجور المريحة والأمان فى العمل يطمئن العاملين وتبدأ روح المبادرة بالأفكار الجديدة والابتكار فى الظهور.

جدول رقم (١٣) ترتيب معايير تشجيع العاملين وملاحظاتهم وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير تطوير الموارد البشرية

معايير تشجيع العاملين وملاحظاتهم	المتوسط
١ـ إقامة العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العاملين وبعضهم البعض	٣,٧٩١٧
٢ـ تبنى المقترحات البناءة وإعلانها بين العاملين	٣,٦٢٥٠
٣ـ المشاركة فى مشكلات العمل	٣,٥٨٣٣
٤ـ تشجيع العاملين على الخلق والابتكار والإبداع ماديا ومعنويا	٣,٥٠٠٠
٥ـ مشاركة العاملين فى وضع وتطوير معايير الإنجازات ومعدلات الأداء وقواعد التحفيز فرديا وجماعيا	٣,١٢٥٠

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى ترتيب المعايير الفرعية لتشجيع العاملين وملاحظاتهم وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر كفاءة وفاعلية، حيث أخذت رقم (١) إقامة العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العاملين بعضهم البعض كما هى سابقا فى النموذج، تلاها رقم (٢) تبنى المقترحات البناءة وإعلانها بين العاملين.

جدول رقم (١٤) ترتيب معايير إشباع (إرضاء) العاملين وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير تطوير الموارد البشرية

معايير إشباع (إرضاء) العاملين	المتوسط
١- وجود برامج مختلفة للرعاية الاجتماعية والصحية والثقافية للعاملين وأسرهم أثناء الخدمة وبعد تركها	٤,٠٨٣٣
٢- التحسين المستمر لبيئة العمل	٤,٠٨٣٣
٣- مدى المواءمة بين مقاييس الرضا ومدى توافقها مع أهداف وسياسات المنظمة	٣,٨٣٣٣
٤- تقييم وتطوير معايير رضا العاملين دائما	٣,٦٦٦٧
٥- إعلان نتائج قياس رضا العاملين	٣,٠٨٣٣

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب المعايير الفرعية لإشباع (إرضاء) العاملين وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة, ويلاحظ على هذه المعايير أن المعيارين رقمى ١، ٢ قد تبادلا الترتيب الرقمى فى النموذج الحالى، مما يوضح أهميتها بالنسبة لبيئة الأعمال المصرية حيث إن بيئة العمل تؤثر بشكل كبير على رضا العاملين.

جدول رقم (١٥) ترتيب معايير تطوير العمليات الرئيسية وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير إدارة العمليات

معايير تطوير العمليات الرئيسية	المتوسط
١- وجود ربط بين متطلبات السلع أو الخدمات والعمليات الرئيسية وأهداف المنظمة	٤,٢٥٠٠
٢- متابعة وتقييم العمليات وتطويرها باستمرار	٤,١٢٥٠
٣- الأخذ فى الاعتبار زيادة الإنتاجية والابتكار لإشباع متطلبات العميل أثناء تطوير العمليات	٤,٠٨٣٣
٤- استخدام نتائج البحوث والتكنولوجيا فى تطوير العمليات	٤,٠٤١٧
٥- رصد أثر العمليات الرئيسية على العملاء والبيئة والموردين	٤,٠٠٠٠
٦- وجود معايير لقياس فعالية العمليات	٣,٩٥٨٣
٧- وضع اعتبار لحد التميز فى تصميم وإعادة تصميم العمليات	٣,٨٧٥٠
٨- وجود فريق عمل مكلف بتطوير العمليات	٣,٧٠٨٣

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب المعايير الفرعية لتطوير العمليات الرئيسية وفقا لما هو مذكور فى الجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة, ويلاحظ أن وجود ربط بين متطلبات السلع أو الخدمات والعمليات وأهداف المنظمة قد أخذت رقم (١) مما يبرز أهميته لبيئة الأعمال المصرية.

جدول رقم (١٦) ترتيب معايير إدارة العمليات وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير إدارة العمليات

معايير إدارة العمليات	المتوسط
١- وجود سجلات ووثائق لبيان نتائج العمليات	٤,٢٠٨٣
٢- وجود تغذية مرتدة لجميع العمليات	٤,٢٠٨٣
٣- التكامل والتنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة	٤,١٢٥٠
٤- وجود نظام لمراقبة خط سير العمليات	٤,٠٨٣٣
٥- تحديد المسئوليات تجاه إدارة العمليات فى كل عملية	٣,٩٥٨٣
٦- وجود أساليب لتحليل وتبسيط العمليات واستخدام البيانات المقارنة والاستفادة من آراء العملاء الداخليين والخارجيين	٣,٩١٦٧
٧- وجود تخطيط انسيابى واضح للعمليات والعلاقات بينهم	٣,٨٧٥٠

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب المعايير الفرعية لإدارة العمليات وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة وقد أخذت رقم (١) وجود سجلات ووثائق لبيان نتائج العمليات، بينما ظلت رقم (٢) كما هى.

جدول رقم (١٧) ترتيب معايير دعم العمليات وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير إدارة العمليات

معايير دعم العمليات	المتوسط
١- الاستعانة بالخبراء عند الحاجة	٤,٤١٦٧
٢- توفير الموارد المناسبة لدعم وتطوير العمليات	٤,٢٥٠٠
٣- مدى مساندة الغدارة العليا لتطوير العمليات	٤,٢٥٠٠
٤- توافر المعلومات والبحوث لدعم وتطوير العمليات	٤,١٦٦٧
٥- وجود إجراءات يتم اتخاذها عند عدم تحقيق العمليات للمتطلبات	٤,٠٨٣٣

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب معايير دعم العمليات وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن الاستعانة بالخبراء عند الحاجة قد أخذت رقم (١) مما يبرز أهميتها لبيئة الأعمال المصرية، بينما بقى رقم (٢) كما هو.

جدول رقم (١٨) ترتيب معايير التعاون مع الموردين وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير إدارة العمليات

معايير التعاون مع الموردين	المتوسط
١- أهم عنصر فى اختيار المورد هو الالتزام بشروط التوريد	٤,٢٩١٧
٢- الموردون يساعدون المنظمة على تحسين المنتج أو الخدمة	٣,٨٧٥٠
٣- مساعدة المنظمة للموردين على تطوير أدائهم	٣,٦٦٦٧
٤- تحديث قائمة الموردين الذين يتم التعامل معهم باستمرار مع تنويع مصادر التوريد	٣,٦٦٦٧

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب معايير التعاون مع الموردين وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن رقم (١) هى الخاصة بأن أهم عنصر فى اختيار المورد هو الالتزام بشروط التوريد، ويلاحظ أن هذه المعايير قد جرى إعادة ترتيبها بالكامل.

جدول رقم (١٩) ترتيب معايير المسئولية البيئية وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير إدارة العمليات

معايير المسئولية البيئية	المتوسط
١- الالتزام يجعل النشاط صديقا للبيئة وتوعية العاملين والموردين بيئيا	٣,٩١٦٧
٢- منتجات المنظمة مسجل عليها التحذيرات البيئية وقابلة لإعادة التدوير والمعالجة	٣,٧٠٨٣
٣- وجود مسئول للرصد البيئى وعمل ملف بيئى للمنظمة مع تقييم نظام حماية البيئة باستمرار	٣,٦٢٥٠
٤- المساهمة فى مشروعات البيئة خارج المنظمة	٣,٥٠٠٠

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب معايير المسئولية البيئية وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن رقمى ١ ، ٣ قد ظلا كما هما فى الترتيب.

جدول رقم (٢٠) ترتيب معايير تقدير (تقييم) الجودة
وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات
المستقصى منهم بند معايير إدارة العمليات

معايير تقدير (تقييم) الجودة	المتوسط
١ـ وجود سجلات لمراقبة العمليات	٤,٠٤١٧
٢ـ استخدام نتائج المراجعات الداخلية فى تطوير العمليات وتصحيح الانحرافات فى الجودة	٣,٩٥٨٣
٣ـ تطبيق مفاهيم الجودة فى مجال العمليات	٣,٨٧٥٠
٤ـ تدريب الأفراد والمشرفين على استخدام الأساليب الإحصائية	٣,٥٠٠٠

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب معايير تقدير (تقييم) الجودة وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن المعايير قد أعيد ترتيبها بالكامل، وقد أخذ رقم (١) معيار وجود سجلات لمراقبة العمليات، مما يبين أهمية ذلك لبيئة الأعمال المصرية.

جدول رقم (٢١) ترتيب معايير النتائج الخاصة بالسلع والخدمات
وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات
المستقصى منهم بند معايير النتائج

معايير النتائج الخاصة بالسلع والخدمات	المتوسط
١ـ نسبة مطابقة المنتج للمواصفات والتصميم	٤,٢٥٠٠
٢ـ معدلات البيع	٤,٢٥٠٠
٣ـ مدى انتشار معرفة العملاء للمنتج	٣,٩٥٨٣
٤ـ معدلات شكاوى العملاء	٣,٨٧٥٠
٥ـ نسب المخزون من المنتج	٣,٨٣٣٣
٦ـ مدى المحافظة على سعر تنافسى للمنتج	٣,٧٥٠٠
٧ـ مدى تميز المنتج عن المنتجات المنافسة	٣,٧٥٠٠
٨ـ مقارنة المنظمة من حيث جودة المنتج بالمنظمات المتميزة (القيادية) المنافسة فى السوق فى مجال السلع والخدمات	٣,٧٠٨٣
٩ـ الربط بين مقاييس جودة المنتج وأهداف المنظمة	٣,٦٦٦٧
١٠ـ نشر نتائج الجودة الخاصة بالمنتج بكل الوسائل فى المنظمة	٣,٥٤١٧

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب معايير النتائج الخاصة بالسلع والخدمات وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن المعيار رقم (١) ظل كما هو.

جدول رقم (٢٢) ترتيب معايير النتائج الخاصة بإدارة العمليات وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير النتائج

معايير النتائج الخاصة بإدارة العمليات	المتوسط
١- الالتزام بالتكامل والتنسيق بين الإدارات والأقسام	٤,٢٩١٧
٢- تحديد التكاليف الإجمالية وتخفيضها إلى أقل حد ممكن	٤,٢٥٠٠
٣- وجود نظام فعال وكفء لمراقبة العمليات	٤,١٢٥٠
٤- تدفق العمليات بسهولة ويسر	٤,٠٨٣٣
٥- خفض زمن الأنتاج إلى الزمن القياسى	٤,٠٨٣٣
٦- وجود نظام فعال واستراتيجيات للتعامل مع الطلب غير المنتظم	٤,٠٠٠٠
٧- مدى تطابق التنبؤ لحجم الطلب الفعلى للمنتج	٣,٦٢٥٠

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب معايير النتائج الخاصة بإدارة العمليات وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أرقام ٢ ، ٤ ، ٦ ظلوا كما هم فى الترتيب.

جدول رقم (٢٣) ترتيب معايير النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير النتائج

معايير النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير	المتوسط
١- مدى استخدام الهندسة العكسية فى الإنتاج بالمنظمة	٣,٧٠٨٣
٢- وجود موارد مالية كافية مخصصة للبحوث والتطوير بالمنظمة	٣,٦٢٥٠
٣- وجود خبرات بشرية مؤهلة بدرجة عالية للبحوث والتطوير	٣,٦٨٣٣
٤- الربط بين المنظمة والجهات البحثية المحلية والدولية والاستخدام الأمثل للمعلومات المتاحة فى هذا المجال	٣,٥٠٠٠
٥- الربط بين نتائج البحوث والتطوير وأهداف المنظمة وتنمية المجتمع	٣,٤١٦٧

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب معايير النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، ويلاحظ أن مدى استخدام الهندسة العكسية فى الإنتاج بالمنظمة قد أخذت رقم (١) مما يدل على أهميتها لبيئة الأعمال المصرية، فهى ماتحتاجه بالفعل فى الوقت الحالى والمستقبلى ليصبح لنا منتجنا الذى يمكن تصميمه وتصنيعه وتسويقه بواسطة المصريين وقد ظل المعيار رقم (٥) كما هو فى الترتيب.

جدول رقم (٢٤) ترتيب معايير النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير النتائج

معايير النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين	المتوسط
١- التزام الموردين بالتوريد عند الأزمات	٤,٢٠٨٣
٢- التزام الموردين بالمواصفات المطلوبة	٤,٢٠٨٣
٣- التزام الموردين بمواعيد التوريد	٤,١٦٦٧
٤- تطوير الموردين لأدائهم فى ضوء التعاون بينهم وبين المنظمة	٣,٧٩١٧
٥- تقديم الموردين لملاحظاتهم للمنظمة لتحسين أدائها	٣,٧٥٠٠

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب معايير النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن التزام الموردين بالتوريد عند الأزمات قد أخذت رقم (١) فى الترتيب بينما بقى رقمى ٢ ، ٥ كما هما فى الترتيب.

جدول رقم (٢٥) ترتيب معايير النتائج الخاصة بالمسئولية البيئية وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير النتائج

معايير النتائج الخاصة بالمسئولية البيئة	المتوسط
١- القياسات البيئية مطابقة للمعدلات المسموح بها	٤,٢٥٠٠
٢- منتجات الشركة غير ضارة بالبيئة	٤,٢٥٠٠
٣- طريقة التخلص من المخلفات غير ضارة بيئيا	٤,١٦٦٧
٤- تناقص معدلات الإصابة بالأمراض المهنية	٤,١٢٥٠
٥- سلوك العاملين مطابق للثقافة البيئية	٤,٠١٤٧

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب معايير النتائج الخاصة بالمسئولية البيئية وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة, ويلاحظ أن المعايير قد تم إعادة ترتيبها بالكامل.

جدول رقم (٢٦) ترتيب معايير توقعات المستهلك وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

معايير توقعات المستهلك	المتوسط
١- سهولة حصول العميل على المنتج	٤,٣٧٥٠
٢- المعاملة الخاصة للعميل المتميز	٤,٣٣٣٣
٣- تفوق المنتج على المنتجات المنافسة من حيث الجودة	٤,٣٣٣٣
٤- الحصول على عروض خاصة للمنتج	٤,٢٩١٧
٥- منافسة المنتج للمنتجات المشابهة سعرا	٤,٢٠٨٣
٦- تطوير المنتج باستمرار	٤,٠٠٠٠

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب معايير توقعات المستهلك وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن سهولة حصول العميل على المنتج قد أخذت رقم (١)، بينما ظل الرقم (٧) كما هو فى الترتيب

جدول رقم (٢٧) ترتيب معايير علاقة المستهلك بالإدارة وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

معايير علاقة المستهلك بالإدارة	المتوسط
١- وضوح وسائل الأتصال بالإدارة	٤,٤١٦٧
٢- وجود نظام سهل لتلقى الشكاوى والمقترحات	٤,٤١٦٧
٣- وجود درجة ثقة كبيرة بين المنظمة وعملائها	٤,٣٧٥٠
٤- سهولة الاتصال بالإدارة	٤,٣٣٣٣
٥- الاستجابة لاتصال العميل بالإدارة	٤,٢٩١٧
٦- متابعة اتصالات العملاء	٤,٢٩١٧
٧- حل جميع مشكلات العملاء بكفاءة من جانب الإدارة	٤,٢٩١٧
٨- الوصول إلى العميل	٤,٢٩١٧
٩- وضوح المعلومات عن مقدم الخدمة أو منتج السلعة	٤,٢٥٠٠
١٠- مدى المحافظة على العلاقات الطيبة بين العملاء والمنظمة	٤,١٦٦٧
١١- التدريب الدائم للعاملين بالمنظمة على كيفية التعامل مع العملاء	٤,١٢٥٠
١٢- التقييم الدائم للعلاقة بين المنظمة وعملائها	٤,٠٤١٧

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب معايير علاقة المستهلك بالإدارة وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن وجود درجة ثقة كبيرة بين المنظمة وعملائها قد أخذت رقم (٣) مما يدل على أهميتها لبيئة الأعمال المصرية بينما رقمى (٤)، (١١) قد ظلا كما هما فى الترتيب.

جدول رقم (٢٨) ترتيب معايير الالتزام تجاه المستهلك
وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات
المستقصى منهم بند معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

معايير الالتزام تجاه المستهلك	المتوسط
١- الالتزام بالضمان	٤,٥٤١٧
٢- مطابقة المنتج للمواصفات المعلنة	٤,٥٠٠٠
٣- الالتزام بخدمات مابعد البيع	٤,٥٠٠٠
٤- تحديد التزامات المنظمة تجاه العملاء ونشرها بين العاملين	٤,٢٩١٧

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب معايير الالتزام تجاه المستهلك وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن التغيير فى الترتيب فقط كان فى رقمى ١، ٢,

جدول رقم (٢٩) ترتيب معايير محددات إشباع المستهلك وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

معايير محددات إشباع المستهلك	المتوسط
١- توافر وسائل الأمان فى المنتج	٤,٢٩١٧
٢- قياس درجة إشباع المستهلك بأستمرار فى المنظمة	٤,١٦٦٧
٣- جودة تغليف أو إخراج المنتج	٤,٠٨٣٣
٤- توافق المنتج مع أحد أنظمة الجودة العالمية المعتمدة	٤,٠٤١٧
٥- قياس ملاحظات العميل على منافذ التوزيع	٣,٩٥٨٣
٦- عدم وجود شكاوى من أداء المنتج لوظيفته	٣,٨٣٣٣
٧- قياس ملاحظات العميل على التصميم	٣,٧٩١٧
٨- مراعاة الاستخدامات الإضافية للمنتج	٣,٧٩١٧
٩- قياس مدى رضا العميل عن سعر المنتج	٣,٧٠٨٣
١٠- رضا العميل عن المنتج لتواؤمه بيئيا	٣,٦٦٦٧
١١- مقارنة درجة إشباع المستهلك فى المنظمة بدرجات إشباعه عند المنافسين	٣,٦٢٥٠
١٢- نشر نتائج بحوث التسويق التى تجريها المنظمة للتعرف على الجديد من المنتجات التى تؤثر فى توقعات العملاء	٣,٥٨٣٣

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب معايير محددات إشباع المستهلك وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، ويلاحظ أن المعايير قد أعيد ترتيبها بالكامل وقد أخذ رقم (١) معيار توافر وسائل الأمان فى المنتج مما يعنى أهميته لبيئة الأعمال المصرية.

جدول رقم (٣٠) ترتيب معايير نتائج إشباع المستهلك وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

معايير نتائج إشباع المستهلك	المتوسط
١ـ مدى استمرارية وزيادة حجم التعامل بين المنظمة والعملاء	٤,٤٥٨٣
٢ـ المبادأة لتجاوز توقعات العملاء	٤,٤٥٨٣
٣ـ تركيز المنظمة على توفير وقت العميل عند تقديم المنتج	٤,٣٧٥٠
٤ـ مدى الحرص على زيادة الأمان للعميل عند استخدام المنتج	٤,٣٣٣٣
٥ـ مدى تحسين سعر المنتج باستمرار	٤,٢٩١٧
٦ـ مدى زيادة حصة السوق من المنتج المحلى	٤,٢٥٠٠
٧ـ تركيز المنظمة على استخدام أحدث وسائل التكنولوجيا	٤,٢٥٠٠
٨ـ مدى مساهمة المنظمة فى زيادة الدخل القومى	٤,٢٥٠٠
٩ـ ربط نظم المكافآت بالمنظمة بمدى رضا العميل	٤,٢٠٨٣
١٠ـ زيادة وانتشار حجم النشاط وفروع المنظمة	٤,١٦٦٧
١١ـ فعالية نظام الدعاية والإعلان بالمنظمة فى تسويق المنتج	٤,١٢٥٠
١٢ـ مدى تضمين توقعات العملاء فى تصميمات المنتجات الجديدة	٤,١٢٥٠
١٣ـ زيادة الميزانيات المخصصة للبحوث والتطويروالتصميم	٤,٠٤١٧
١٤ـ مدى ارتفاع مستوى جودة أداء المنظمة نتيجة أخذها ملاحظات الموردين فى الاعتبار	٤,٠٤١٧
١٥ـ زيادة التوسعات فى خطوط الإنتاج بالمنظمة	٤,٠٤١٧
١٦ـ زيادة صافى الربح فى المنظمة	٤,٠٠٠٠
١٧ـ مدى توافق نتائج رضا العميل مع أهداف المنظمة	٤,٠٠٠٠
١٨ـ تحقيق المنتج لمستوى أجتماعى أفضل بالنسبة للعميل	٣,٩٥٨٣
١٩ـ إدخال التعديلات اللازمة على المنتج بنفس معدلات التغير فى المنتجات المنافسة	٣,٩٥٨٣
٢٠ـ تأدية المنتج لزيادة الرفاهية فى المجتمع	٣,٩١٦٧
٢١ـ زيادة تشكيلة المنتجات الخاصة بالمنظمة	٣,٨٧٥٠
٢٢ـ عرض نتائج قياسات رضا العميل عن المنتجات المنافسة	٣,٧٥٠٠
٢٣ـ عرض نتائج قياسات مدى رضا العميل من جانب المنظمة على العاملين بها	٣,٦٦٦٧
٢٤ـ دراسة معدلات المبيعات فى المنظمة وعرضها على العاملين	٣,٤١٦٧

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغى إعادة ترتيب معايير نتائج إشباع المستهلك وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن رقم (١٣) قد ظل كما هو فى الترتيب.

إلا أن وجود ٢٤ معيار لقياس نتائج إشباع المستهلك تمثل عبئا على المستقصى منهم والمطلوب قياس جودة بيئة الأعمال لديهم. ولذلك يمكن لنا استخدام التحليل العاملى Factor Analysis لتقسيم الـ٢٤ معيار إلى مجموعات فرعية تساهم فى تركيز المستقصى منه فى الإجابة على معايير النموذج لقياس الجودة فيما يتعلق بنتائج إشباع المستهلك فكانت النتائج كما يلى:

جدول رقم (٣١) يوضح نتائج التحليل العاملى لمعايير نتائج إشباع المستهلك

اسم المعيار	العوامل			
	الأول	الثانى	الثالث	الرابع
١ـ دراسة معدلات المبيعات فى المنظمة وعرضها على العاملين		٠,٦٣١		
٢ـ تحقيق المنتج لمستوى أجتماعى الأفضل بالنسبة للعميل	٠,٧٤٤			
٣ـ مدى توافق نتائج رضا العاملين مع أهداف المنظمة	٠,٦٧٨			
٤ـ عرض نتائج قياس رضا العميل عن المنتجات المنافسة	٠,٥٣٥			
٥ـ عرض نتائج قياسات مدى رضا العميل من جانب المنظمة على العاملين بها		٠,٧٩١		
٦ـ مدى تضميين توقعات العملاء فى تصيممات المنتجات الجديدة	٠,٦٧٥			
٧ـ إدخال التعديلات اللازمة على المنتج بنفس معدلات التغير فى المنتجات المنافسة	٠,٧٧٠			
٨ـ المبادأة لتجاوز توقعات العملاء			٠,٦١٣	
٩ـ مدى استمرارية وزيادة حجم التعامل بين المنظمة والعملاء	٠,٥٣٠			
١٠ـ ربط نظام المكافآت بالمنظمة مدى رضا العميل				٠,٨٢٧
١١ـ تركيز المنظمة على توفير وقت العميل عند تقديم المنتج		٠,٦٥٦		
١٢ـ تركيز المنظمة على استخدام أحدث وسائل التكنولوجيا				٠,٥٧٠
١٣ـ تأدية المنتج لزيادة الرفاهية فى المجتمع	٠,٧٥٨			
١٤ـ زيادة تشكيلة المنتجات الخاصة بالمنظمة	٠,٧٧٧			
١٥ـ زيادة التوسعات فى خطوط الأنتاج بالمنظمة	٠,٦٤٣			
١٦ـ زيادة وانتشار حجم النشاط وفروع المنظمة			٠,٨٦٥	
١٧ـ مدى مساهمة المنظمة فى زيادة الدخل القومى			٠,٨٣٢	
١٨ـ مدى زيادة حصة السوق من المنتج المحلى	٠,٦٥٣			
١٩ـ مدى تحسين سعر المنتج باستمرار		٠,٨٤١		
٢٠ـ مدى ارتفاع مستوى جودة أداء المنظمة نتيجة أخذها ملاحظات الموردين فى الاعتبار		٠,٧٤٨		
٢١ـ زيادة صافى الربح فى المنظمة	٠,٧٧٧			
٢٢ـ مدى الحرص على زيادة الأمان للعميل عند استخدام المنتج	٠,٦٦١			
٢٣ـ فعالية نظام الدعاية والإعلان بالمنظمة فى تسويق المنتج		٠,٦٨٥		
٢٤ـ زيادة الميزانيات الخصصة للبحوث والتطوير والتصميم		٠,٧٦٤		

يتضح لنا من الجدول السابق أنه يمكن تقسيم معايير نتائج إشباع المستهلك وفقا لإجابات خبراء الجودة فى بيئة الأعمال المصرية إلى أربعة مجموعات كما يلى:

نتائج رقم (٣٢) يوضح تقسيم معايير إشباع المستهلك
إلى مجموعات

العوامل	المعايير	نسبة تفسير التباين ٪
الأول (المنظمة والعميل)	٦، ٧، ٩، ١٣، ١٤، ١٥، ١٨، ٢١، ٢٢ ٢، ٣، ٤	٢٨,٦١٥
الثاني (المنتج والعميل)	١، ٥، ١١، ١٩، ٢٠، ٢٣، ٢٤	٢٣,٤٤
الثالث (أتجاهات المنظمة للتوسع)	٨، ١٦، ١٧	١٩,٣٤٣
الرابع (السياسات الداخلية للمنظمة)	١٠، ١٢	١١,٥٨٧
الإجمـــــــــالى		٨٢,٩٨٥

يتضح لنا من الجدول السابق الآتى:

أن المجموعة الأولى (المنظمة والعميل) تساهم فى تفسير التغير فى نتائج إشباع المستهلك فى بيئة الأعمال المصرية بنسبة ٢٨,٦١، والمجموعة الثانية (المنتج والعميل) بنسبة ٢٣,٤٤، والمجموعة الثالثة (اتجاهات المنظمة للتوسع) بنسبة ١٩,٣٤٣، المجموعة الرابعة (السياسات الداخلية للمنظمة) بنسبة ١١,٥٨٧، وبذلك يكون إجمالى نسبة تفسير تلك المعايير للتغير فى نتائج إشباع المستهلك فى بيئة الأعمال المصرية ٨٢,٩٨٥٪.

مما يدعم أهمية استخدام تلك المعايير الخاصة بالنموذج لقياس الجودة من خلال نتائج إشباع المستهلك فى بيئة الأعمال المصرية.

مسابقة..وجائزة
اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

يسر اتحاد جمعيات التنمية الإداريه أن يعلن عن مسابقة لأحسن بحث فى أحد الموضوعات التالية:

بحوث تكنولوجيا المعلومات فى الآتى:

١-المؤسسات الصناعية
٢-المؤسسات الخدمية(التعليم- التجارة الإلكترونية - الحكومة الإلكترونية....الخ)

الشروط العامة للتقدم لهذة الجائزة

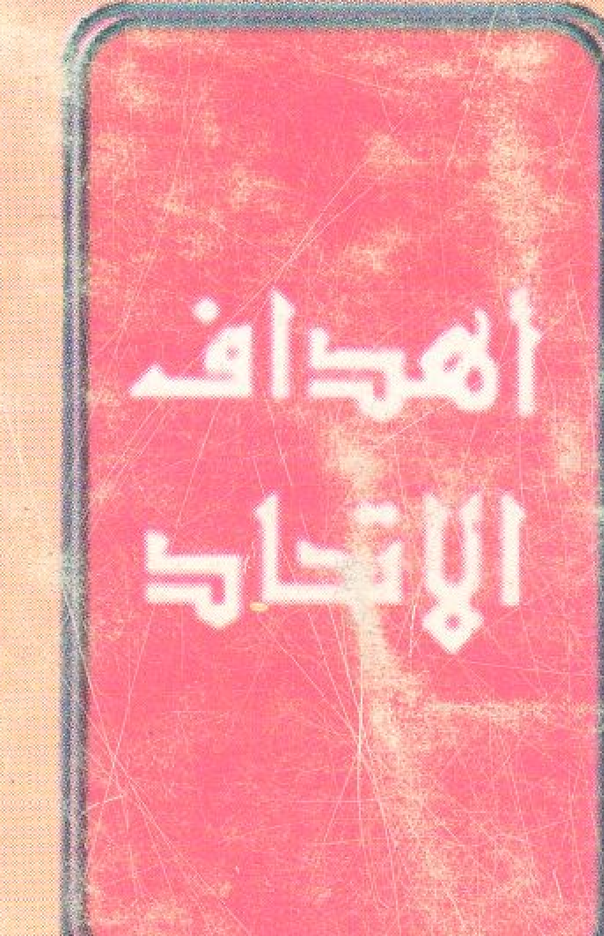
(١) أن يكون مقدم البحث من السادة الآتى ذكرهم:

١-١-أعضاء جمعية الهندسة الإدارية والأعضاء المعنويين.
٢-١- المهندسون العاملون بالشركات والمؤسسات والهيئات والمكاتب الإستشارية.
٣-١- العاملون فى مجال الإدارة.

(٢) أن يكون البحث جديدا ولم يسبق نشره.
(٣) أن تكون لغة البحث إما عربية أو انجليزية وأن يكتب ملخص البحث باللغتين.
(٤) أن تكون صفحات البحث من حجم٤ء وأن يكون عدد صفحات البحث فى حدود٢٠ صفحه.
(٥) يذكر الباحث المراجع العربى والاجنبية التى قد استعان بها لإعداد البحث.
(٦) آخر موعد لتقديم البحث هو يوم الإثنين الموافق ١٥ ديسمبر ٢٠٠٣

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

انشئ بقرار وزير الشئون الاجتماعية رقم ٤١ لسنة ١٩٦٨



* تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية فى مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث والتدريب التى تؤديها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها.
* نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء وبين مراكز ومعاهد البحوث المشتغلة بالتنمية الإدارية.
* تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية فى مجالات التنمية الإدارية.



د. حسن رمزى كاظم
رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

اختصاصات الاتحاد

(١) رسم السياسات والخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء.
(٢) تقديم المساعدات الفنية فى مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدى إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها.
(٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية.
(٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دوريا بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإدارى.
(٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية.
(٦) تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات فى المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية.
(٧) عقد بعض البرامج التدريبية فى مجالات الإدارة المختلفة.
(٨) تقديم المعاونة الفنية فى مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث للدول العربية والأفريقية.

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشواربى - القاهرة - الدور الثالث
ص . ب : ١١٥١١٨   تليفون: ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠

مطابع روز اليوسف